

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL FONDO DE COMFAMILIAR,  
RISARALDA – FACOR, A TRAVÉS DE LA VALORACIÓN DE INTANGIBLES,  
ENCAMINADO A MEJORAR SU COMPETITIVIDAD, EN EL SECTOR  
SOLIDARIO.**

**Herbert Montealegre Rodríguez  
Germán Miguel Sánchez Suárez**

**Universidad Tecnológica de Pereira  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Maestría en Administración Económica y Financiera  
Pereira  
2020**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL FONDO DE COMFAMILIAR,  
RISARALDA – FACOR, A TRAVÉS DE LA VALORACIÓN DE INTANGIBLES,  
ENCAMINADO A MEJORAR SU COMPETITIVIDAD, EN EL SECTOR  
SOLIDARIO.**

**Herbert Montealegre Rodríguez  
Germán Miguel Sánchez Suárez**

**Directora  
Ángela María Lanzas Duque**

**Trabajo de Grado para Optar al Título de: Magister en Administración Económica  
y Financiera**

**Universidad Tecnológica de Pereira  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Maestría en Administración Económica y Financiera  
Pereira  
2020**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

## **Agradecimientos**

Para quienes de manera directa e indirecta se hicieron partícipes de este proyecto. A nuestra directora de trabajo de grado Ángela María Lanzas Duque, por su disposición y profesionalismo. A nuestras familias por su apoyo y cariño.

Queremos agradecer a todos aquellos docentes, por su comprensión y dedicación brindada, nos supieron transmitir sus conocimientos y experiencias que nos servirán de mucho en nuestra vida personal y profesional.

Y para finalizar, deseamos dar los sinceros agradecimientos al Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda- FACOR, por abrir sus puertas y habernos suministrado oportuna información para elaborar este trabajo de grado.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen.....</b>	<b>8</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción. ....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo I: Problema de Investigación.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Ejes fundamentales para definir, los antecedentes del problema. ....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Situación problema. ....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Definición del problema.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Hipótesis.....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Objetivo general. ....</b>	<b>13</b>
<b>1.6 Objetivos específicos. ....</b>	<b>13</b>
<b>1.7 Justificación del estudio.....</b>	<b>14</b>
<b>1.8 Beneficios que conlleva. ....</b>	<b>15</b>
<b>1.9 Limitaciones previsibles. ....</b>	<b>15</b>
<b>Capitulo II: Marco Referencial .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Marco teórico. ....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1 Activo intangible. ....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2 Clasificación de los activos intangibles: ....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.3 Valoración de un intangible.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.4 Medición del capital intelectual.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.5 Ventaja competitiva.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Marco conceptual.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.1 Capital intelectual.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.2 Gestión del conocimiento.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.3 Plan de mejoramiento.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.4 Valoración. ....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Marco normativo .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Marco filosófico.....</b>	<b>31</b>
<b>2.5 Marco situacional.....</b>	<b>31</b>
<b>2.5.1 Fondo de solidaridad .....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.2 Fondo de bienestar.....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.3 Fondo de desarrollo empresarial.....</b>	<b>32</b>

2.5.4 Ahorro.....	32
2.5.5 Fondo de educación: .....	33
2.6 Glosario.....	33
Capítulo III: Diseño Metodológico .....	35
3.4 Universo. ....	35
3.5 Población o muestra.....	35
3.5.1 Población. ....	35
3.5.2 Tamaño de muestra. ....	36
3.6 Delimitación del estudio.....	37
3.6.1 Espacial.....	37
3.6.2 Demográfica. ....	37
3.6.3 Temporal. ....	38
3.6.4 Temática. ....	38
3.7 Etapas o fases de investigación. ....	38
3.8 Variables e indicadores.....	39
3.9 Instrumentos para la recolección de información.....	41
3.9.1 Encuesta a directivos. ....	41
3.9.2 Entrevista a directivos.....	41
3.9.3 Encuesta a empleados.....	42
3.9.4 Entrevista a empleados.....	42
3.9.5 Instrumentos para la recolección de la información. ....	42
3.9.6 Univariadas. ....	43
3.10 Procesamiento y análisis de la información.....	43
Capítulo IV: Desarrollo de la Investigación. ....	43
4.1 Presentación del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda- FACOR.....	43
4.1.1 Reseña histórica Fondo de empleados Comfamiliar Risaralda “FACOR”: .....	43
4.1.2 Misión. ....	44
4.1.3 Visión. ....	45
4.1.4 Valores Corporativos.....	45
4.1.5 Principios Corporativos. ....	45
4.2 Análisis Financiero (Horizontal y Vertical) e Indicadores.....	45
4.2.1 Razón Circulante. ....	61
4.2.2 Capital Neto de Trabajo.....	62

4.2.3 Razón de Deuda a Activo .....	62
4.2.4 Razón Deuda a Capital.....	62
4.2.5 Margen Neto de Utilidad .....	63
4.2.6 Retorno de la Inversión (ROI) .....	63
4.2.7 Rendimiento del Patrimonio .....	63
4.2.8 Rotación de Capital de Trabajo Neto .....	64
4.2.9. Rotación Activo .....	64
4.2.10 Rotación de Cartera .....	64
4.3 Modelos sugeridos para la valoración de intangibles .....	65
4.3.1 Valuación financiera- MVF .....	69
4.3.2 Valuación del desempeño- MVD .....	70
4.3.3 Apreciación del valor- MAV .....	71
4.3.4 Indicadores de medición- IM.....	71
4.4 Encuesta .....	73
4.4.1 Objetivo de la encuesta.....	73
4.5 Cadena de Valor.....	80
4.6 DOFA .....	83
4.6.1 Variables de la DOFA .....	83
4.6.2 Mejoramiento de la competitividad. ....	87
4.7 Mapa estratégico .....	89
4.7.1 Objetivos Estratégicos .....	89
4.7.2 KPI's (Key Performance Indicators) - Indicadores Clave de Rendimiento. ....	91
Capítulo V: Validación del Modelo de Valoración de Intangibles .....	103
5.1 Escenario Moderado.....	103
5.1.1 Políticas, Escenario Moderado. ....	103
5.1.2 Variables con Escenario Moderado. ....	104
5.1.3 Perspectivas sobre el Escenario Moderado. ....	118
5.1.4 Comentario sobre la Aplicación KPI's (Cuatro Perspectivas, Escenario Moderado) .....	123
5.2 Escenario Optimista.....	124
5.2.1 Políticas.....	124
5.2.2 Variables con Escenario Optimista .....	124
5.2.3 Perspectiva sobre el Escenario Optimista .....	136
5.2.4 Comentario sobre la Aplicación KPI's (Cuatro Perspectivas, Escenario Optimista) .....	141

<b>5.3 Escenario Pesimista.</b> .....	142
<b>5.3.1 Políticas, Escenario Pesimista.</b> .....	142
<b>5.3.2 Variables con Escenario Pesimista.</b> .....	142
<b>5.3.3 Perspectivas sobre el Escenario Pesimista.</b> .....	155
<b>5.3.4 Comentario sobre la Aplicación KPI's (Cuatro Perspectivas, Escenario Pesimista)</b> .....	160
<b>5.4 Conclusión sobre los tres escenarios.</b> .....	161
<b>Conclusiones.</b> .....	162
<b>Referencias.</b> .....	164



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1 Definiciones sobre el concepto de activos intangibles .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 2 Principales métodos de valoración de intangibles .....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 3 Modelos para valorar el capital intelectual .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 4 Normatividad del sector solidario .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 5 Población total del fondo de empleados de FACOR.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 6 Etapas de investigación .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 7 Variables e indicadores .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 8 Balance General, años 2019 y 2018 .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 9 Estado de Resultados Integral Individual, años 2019 y 2018.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 10 Balance General, años 2017 y 2016 .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 11 Estado de Resultados Integral Individual, años 2017 y 2016 .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 12 Principales indicadores financieros, FACOR.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 13 Selección de modelos aceptados para la valoración de intangibles .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 14 Encuesta para recolectar información .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 15 Variables DOFA .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 16 Niveles de descripción de las variables.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 17 Indicadores (KPI's).....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 18 Balanced Scorecard .....</b>	<b>99</b>
<b>Tabla 19 Propuesta de mejoramiento de la competitividad.....</b>	<b>101</b>
<b>Tabla 20 Variables con Escenario Moderado.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla 21 Nomina con Escenario Moderado .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 22 Flujo de Caja, Escenario Moderado (2020 – 2023) .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla 23 Estado de Resultado Integral Individual, Escenario Moderado (2019 – 2023) .....</b>	<b>110</b>
<b>Tabla 24 Estado de Situación Financiera Individual (Balance General, Escenario Moderado) .....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla 25 Datos proyectados con Escenario Moderado (2020-2023).....</b>	<b>116</b>
<b>Tabla 26 Variaciones en Captaciones y Colocaciones (Escenario Moderado) .....</b>	<b>119</b>
<b>Tabla 27 Indicadores KPI's Proyectados (Escenario Moderado) .....</b>	<b>119</b>

<b>Tabla 28 Variables con Escenario Optimista .....</b>	<b>124</b>
<b>Tabla 29 Nomina con Escenario Optimista .....</b>	<b>125</b>
<b>Tabla 30 Flujo de Caja, Escenario Optimista (2020 – 2023).....</b>	<b>128</b>
<b>Tabla 31 Estado de Resultado Integral Individual, Escenario Optimista (2019 – 2023).....</b>	<b>129</b>
<b>Tabla 32 Estado de Situación Financiera Individual (Balance General, Escenario Optimista .....</b>	<b>131</b>
<b>Tabla 33 Datos proyectados con Escenario Optimista (2020-2023) .....</b>	<b>135</b>
<b>Tabla 34 Variaciones en Captaciones y Colocaciones (Escenario Optimista).....</b>	<b>137</b>
<b>Tabla 35 Indicadores KPI's Proyectados (Escenario Optimista) .....</b>	<b>137</b>
<b>Tabla 36 Variables con Escenario Pesimista .....</b>	<b>142</b>
<b>Tabla 37 Nomina con Escenario Pesimista .....</b>	<b>143</b>
<b>Tabla 38 Flujo de Caja, Escenario Pesimista (2020 – 2023).....</b>	<b>146</b>
<b>Tabla 39 Estado de Resultado Integral Individual, Escenario Pesimista (2019 – 2023).....</b>	<b>147</b>
<b>Tabla 40 Estado de Situación Financiera Individual (Balance General, Escenario Pesimista).....</b>	<b>149</b>
<b>Tabla 41 Datos proyectados con Escenario Pesimista (2020-2023) .....</b>	<b>153</b>
<b>Tabla 42 Variaciones en Captaciones y Colocaciones (Escenario Pesimista).....</b>	<b>155</b>
<b>Tabla 43 Indicadores KPI's Proyectados (Escenario Pesimista) .....</b>	<b>156</b>

## **Lista de Figuras**

<b>Figura 1 Clasificación de activos intangibles .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2 La relación de los recursos, las capacidades y la ventaja competitiva .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3 Elementos de la Cadena de Valor .....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 4 Cadena de Valor sugerida para FACOR .....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 5 Mapa estratégico.....</b>	<b>90</b>

## **Resumen**

La presente investigación analizo la situación del fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda - FACOR y sus activos intangibles para proponer un plan de mejoramiento de su competitividad. Se hizo una muestra de varias encuestas con los directivos principales y suplentes con el objetivo de obtener información utilizando la herramienta analítica, DOFA, que se utiliza para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Las encuestas analizaron cuatro perspectivas del fondo de empleados de Comfamiliar Risaralda, a través de la herramienta del Balanced Scorecard, con el propósito de conectar las estrategias con los objetivos clave. Las cuatro perspectivas del fondo de empleados de Comfamiliar Risaralda son: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje & crecimiento.

Con esta herramienta se establecieron objetivos estratégicos, metas e indicadores clave de rendimiento, donde se pusieron a prueba con tres escenarios diferentes para establecer una validación del modelo de valoración de intangibles, en el Fondo de Empleados de Comfamiliar, Risaralda – FACOR. Con este fin, se entrega un plan de mejoramiento de la competitividad del fondo de empleados de Comfamiliar Risaralda – FACOR, con el propósito de que sea aplicado en su totalidad o parcialmente.

## **Abstract**

This investigation analyzed the situation of Comfamiliar, Risaralda - FACOR's employee fund and its intangible assets to propose a plan to improve its competitiveness. A sample of several surveys was made with the main and alternate managers in order to obtain information using the analytical tool, SWOT, which is used to determine the weaknesses, opportunities, strengths and threats. The surveys analyzed four perspectives of the Comfamiliar Risaralda employee fund, through the Balanced Scorecard tool, in order to connect the strategies with the key objectives. The four perspectives of Comfamiliar Risaralda's employee fund are: financial, customer, internal processes, and learning & growth.

With this tool, strategic objectives, goals and key performance indicators were established, where they were tested with three different scenarios to establish a validation of the intangible valuation model, in the Comfamiliar Risaralda - FACOR employee fund. To this end, a plan is provided to improve the competitiveness of the Comfamiliar Risaralda - FACOR employee fund, with the purpose that it may be fully or partially applied.

## **Introducción.**

En un mundo cada vez más versátil, donde el cambio es constante, se presentan nuevos retos a las organizaciones para adaptarse y poder ser competitivas. Estos cambios afectan a muchos sectores de la economía, en especial al sector solidario, cuyo propósito es el trabajo asociativo y la redistribución de excedentes entre los asociados con un énfasis en la solidaridad entre la comunidad del fondo de empleados. Donde el ser humano busca una mejor calidad de vida, no solamente para el sino también para su familia, se hace necesario poder contar con sectores de la economía, como el sector solidario donde se puede formar parte de una comunidad encaminada al desarrollo comunitario, cohesión social y el fortalecimiento del capital social, entre otros. Los retos que enfrenta el sector solidario van desde un bajo presupuesto para renovación en tecnología informática, intereses altos por parte del sector bancario, y políticas que pueden afectar la competitividad de un fondo de empleados.

Para que un fondo de empleados pueda ser competitivo en el siglo XXI, existe la necesidad de tener en cuenta todo beneficio que genere valor a la entidad para así poder ser competitivo en el sector solidario. En los últimos años, el sector solidario ha visto un aumento de nuevos fondos que ofrecen nuevos beneficios a sus miembros y para la tranquilidad de sus familiares. Con esta investigación, se analiza una propuesta de mejoramiento para el Fondo de Empleados de Comfamiliar, Risaralda – FACOR, a través de la valoración de intangibles, encaminado a mejorar su competitividad, en el sector solidario.

## **Capítulo I: Problema de Investigación.**

### **1.1 Ejes fundamentales para definir, los antecedentes del problema.**

Existe una estrecha relación entre la competitividad y ciertos factores ocultos, por no estar valorados en la información financiera, como son los conocimientos de los empleados, los procedimientos adoptados por estos y su nivel educativo. En el libro “Valuación y reconocimiento de Activos Intangibles” de Yaneli Cruz y otros, se afirma que la clave para el incremento en la competitividad está en la manera en que las personas, combinan y comercializan su conocimiento, de tal manera que les permita competir, crear y conservar ventajas competitivas. Para que los activos intangibles propicien una ventaja competitiva sostenible, al interior de una organización, ésta debería incluir los recursos intangibles y competencias principales en su pensamiento estratégico.

En el Libro Gestión del Talento Humano, de Idalberto Chiavenato se afirma “La empresa exitosa debe funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y capacidades listo para ser aplicado a las oportunidades que aparecen en el mercado” En la actualidad no es habitual encontrar lealtad dentro de la fuerza laboral, por tanto las organizaciones deben encaminar esfuerzos para conquistar dicha lealtad, ya que las personas constituyen el motor de su ventaja competitiva, se requiere invertir en ellas, desarrollarlas y ceder espacio para sus talentos. El capital humano se convierte en un factor de éxito en todo ambiente competitivo, al mismo tiempo la planeación estratégica incorpora en sus pilares, la relevancia del talento humano.

Según los autores del libro Valuación y reconocimiento de activos intangibles, proponen cuatro tipos de modelos de valuación de activos intangibles, así: Valuación financiera MVF, evaluación del desempeño MVD, apreciación de valor MAV e indicadores de medición IM. Dos

de los modelos más conocidos de valuación de desempeño, son: Auditoría del Capital Intelectual de Annie Brooking (1996) y “Balanced Scorecard” de Kaplan y Norton (1992).

## **1.2 Situación problema.**

Las medianas y pequeñas empresas en nuestro país, son muy dadas a transformarse de manera intuitiva, sin observar muchas veces, las dificultades ocultas en todos los procesos en su interior. De otra parte, la valoración de intangibles, es un tema dejado a un lado, al cual no se le da la suficiente importancia, a menos que sea obligatorio. El Fondo de Empleados de Comfamiliar, Risaralda – FACOR, es una entidad constituida hace 35 años, sabemos de primera mano, que nunca se han desarrollado planes de mejoramiento, encaminados a potencializar su competitividad, lo que supone un riesgo que afecta sus procesos internos, que acarrearían pérdida de competitividad en el mismo sector solidario. La valoración de intangibles es el punto de partida o fundamento sobre el cual recae la elaboración de este plan, porque permitiría conocer ante todo, fortalezas implícitas de la entidad.

**Causa:** No existe actualmente un modelo para valorar intangibles, al interior del fondo de empleados- FACOR.

**Efectos:** Pérdida del valor del patrimonio del fondo de empleados- FACOR y pérdida de competitividad en el Sector Solidario.

**Causa:** Recientemente no se han elaborado planes de mejoramiento, en el fondo de empleados- FACOR.

**Efecto:** Pérdida de eficiencia, e impacto negativo en el desempeño del recurso humano, del fondo de empleados- FACOR.



### **1.3 Definición del problema.**

Diseño de un modelo de la valorización de sus Intangibles para el Fondo de Empleados de Comfamiliar, Risaralda- FACOR, que mejore su competitividad.

### **1.4 Hipótesis.**

Si se reconoce el valor del activo intangible, dentro de la información financiera del fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda, se podrá mejorar su competitividad.

### **1.5 Objetivo general.**

Diseñar un modelo de valoración de intangibles, aplicado al fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda-FACOR, para que sustente la implementación de una propuesta de mejoramiento, a su competitividad.

### **1.6 Objetivos específicos.**

- Interpretar los distintos métodos, de valoración de intangibles, que brinden la mayor fiabilidad.
- Definir los tipos de intangibles encontrados al interior del fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda- FACOR.
- Diagnosticar las competencias internas, relacionadas con las habilidades y comportamientos, del recurso humano.
- Generar una propuesta de mejoramiento, para fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda- FACOR, encaminada a potencializar su competitividad.

- Validar el modelo de valoración de intangibles, en el fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda- FACOR, que sirva de soporte, para implementar una propuesta de mejoramiento de su competitividad.

### **1.7 Justificación del estudio.**

Los Fondos de Empleados hacen parte de un conjunto de empresas denominados Sector Solidario, donde también se encuentran las Cooperativas, Precooperativas, Fondos Mutuales y Fundaciones, entre otras. Según datos de la Superintendencia de este sector, la economía solidaria representa el 4% del PIB.

La competitividad interna significa para una organización, lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales. Para alcanzar esta meta, se debería afianzar más en la gestión del conocimiento, para que los empleados, puedan influir en la manera de agregar más valor.

Normalmente los activos intangibles son un tema que afecta, ante todo a empresas del sector alimenticio y tecnológico, por tanto, es dejado a un lado por la mayoría de los otros sectores económicos, lo que no significa, que no se puedan identificar, revelar y valorizar.

El presente trabajo de investigación pretende dar a conocer el valor de los intangibles, en el fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda- FACOR, que actualmente no aparecen revelados en los estados financieros de la entidad, lo cual afectaría de manera positiva el valor del patrimonio, a través de un nuevo modelo de valoración, aplicado a este tipo de empresa. Con base en lo anterior, se entregará una propuesta de mejoramiento, que potencialice la competitividad interna, y por ende dentro del sector solidario. Asimismo, este modelo podría ser

útil a cualquier fondo de empleados, o por lo menos un punto de partida, para un objetivo similar, ya que este tema no ha sido abordado, en relación con este tipo de empresa.

### **1.8 Beneficios que conlleva.**

- Los beneficios del estudio conllevan a tener una idea de cómo los activos intangibles no han sido reconocidos dentro de los estados financieros y como se puede mejorar su competitividad.
- Se beneficiarán este fondo de empleados, objeto del estudio y además otros fondos del mismo sector.
- Con la valoración de los activos intangibles, se puede identificar el valor real patrimonial.
- El beneficio de este estudio implica crear nuevos modelos que impacte la eficiencia y la competitividad del fondo de empleados.

### **1.9 Limitaciones previsibles.**

- Demoras para obtener la información.
- Que la propuesta entregada al fondo, en el futuro no pueda ser implementada adecuada y permanentemente dentro de la entidad.

## **Capítulo II: Marco Referencial**

### **2.1 Marco teórico.**

A continuación, es pertinente citar algunas definiciones importantes, de diferentes autores, con el objeto de esbozar el marco teórico del presente trabajo de investigación. En ellas

encontramos términos en común, como la falta de apariencia física y la posibilidad de ser valorados con técnicas comprobadas.

### **2.1.1 Activo intangible.**

De acuerdo con Hendriksen y Van Breda (1999), Monteiro y Famá (2006) se refieren a los activos intangibles (llamados por algunos “activos invisibles”, distintos de los activos intelectuales), como una de las áreas más complejas y difíciles de la contabilidad, y probablemente también de las finanzas empresariales. Parte de esta complejidad se debe a las dificultades en la identificación y definición de estos activos, aunque, sin duda, los mayores obstáculos son las incertidumbres en la medición de sus valores y la estimación de su vida útil.

En Colombia el Decreto único reglamentario 2420 de 2015 de normas de contabilidad, define un activo intangible como un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física. Un activo es identificable cuando:

- a.) Es Separable, es decir, es susceptible de ser separado o dividido de la entidad y vendido, transferido, explotado, arrendado o intercambiado, bien individualmente junto con un contrato, un activo o un pasivo relacionado, o
- b.) Surge de un contrato o de otros derechos legales, independientemente de si esos derechos son transferibles o separables de la entidad o de otros derechos y obligaciones (S18.2).

En la table 1 se puede apreciar las definiciones sobre el concepto de los activos intangibles de diferentes autores:

**Tabla 1**

*Definiciones sobre el concepto de activos intangibles*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Egginton (1990)	Aquellos que conlleva derechos en relación con las personas en general o bien conllevan expectativas de beneficios económicos que no suponen ningún derecho legal.
Belkaoui (1992)	Activos que carecen de sustancia física y que resultan de derechos legales y contractuales, generando beneficios en el futuro de forma probable. Son aquellos activos que incluyen la propiedad intelectual, patentes, marcas.
Hall (1992)	Contratos, bases de datos, diseños, así como los conocimientos de empresa relativos a la experiencia de los empleados, cultura de la organización, etc.
OCDE (1992)	Inversiones a largo plazo distintas de la compra de activos fijos, y dirigidas a incrementar los futuros resultados de la empresa.
Stickney y Weil (1994)	Activos que sin tener sustancia física pueden ser generadores de beneficios futuros.
Edvisson y Malone (1997)	La posesión de conocimiento, experiencia, tecnología, relaciones con clientes y conocimientos profesionales que proveen a la empresa de una ventaja competitiva en el mercado.
Brookings (2000)	Fuentes no físicas de probables futuros beneficios económicos, adquiridos o desarrollados internamente con costes identificables, vida finita, valor de mercado separado de la empresa y poseídos o controlados por la entidad.

*Nota.* Tomado de Viloria et al. (2008) y Martínez y García (2005).

Los activos intangibles como lo demuestra la tabla 1, son aquellos que poseen valor sin tener dimensiones físicas y están localizados en las personas (empleados, clientes, proveedores), o bien se obtienen a partir de procesos, sistemas y la cultura organizativa.

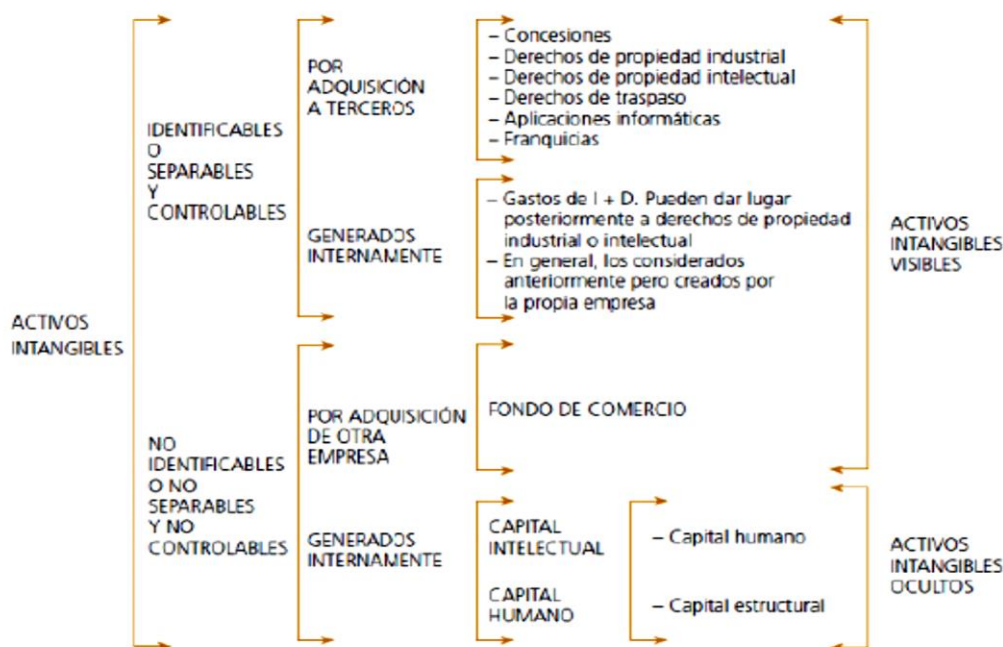
Para Lev (2001), los activos intangibles son un derecho a los beneficios futuros que no tiene cuerpo físico o financiero, que se crea por la innovación, prácticas de organización y recursos humanos. También, de acuerdo con el autor, los activos intangibles interactúan con los activos tangibles en la creación de valor corporativo y el crecimiento económico.

Upton (2001) define los activos intangibles como recursos no físicos, generadores de probables beneficios económicos futuros para la entidad, que fueron adquiridos a través del intercambio o desarrollados internamente sobre la base de costos identificables, que tienen una vida limitada, que poseen valor de mercado propio que pertenecen y son controlados por la entidad. El autor también afirma que los activos intangibles pueden ser todos los elementos de una empresa que existen más allá de los activos monetarios y activos tangibles.

Kayo (2002) complementa esta idea, afirmando que los activos intangibles pueden ser definidos como un conjunto estructurado de conocimientos, prácticas y actitudes de la empresa que, interactuando con sus activos tangibles, contribuye a la formación del valor de la misma. Sosa (2002).

### **2.1.2 Clasificación de los activos intangibles:**

En la figura 1 se presenta una clasificación de activos intangibles de los autores Vilorio (2008), Nevado y López (2008), el cual se escogió, entre otras, por gozar de mayor aceptación.

**Figura 1***Clasificación de activos intangibles*

*Nota.* Tomado de Vilorio et al. (2008) y Nevado y López (2002).

### 2.1.3 Valoración de un intangible.

Para la valoración de un activo intangible, se pueden encontrar una gran variedad de metodologías como lo demuestra la figura 1, de indiscutible reconocimiento, algunos se enfocan en la valoración cuantitativa, mientras que otras en la cualitativa. En general éstas, en primera instancia se centran en identificarlos y luego de descubrir sus características se encaminan a valorar su impacto en los resultados de la organización. En opinión de los autores del presente trabajo de investigación, un buen método de valoración de activos intangibles, debe servir para descubrirlo, cuando está oculto o no está reconocido en los estados financieros (por no ser obligatorio), según el marco normativo contable aplicado en Colombia. Además, es importante luego de identificarlo, conocer el alcance de sus características particulares, gestadas por la

naturaleza de la organización, y, por último, debe servir para valorar ese activo intangible previamente identificado, para cuantificar el impacto en las estrategias, que a su vez impulsan los objetivos de toda índole, en la organización. Según el Decreto único reglamentario 2420 de 2015 de normas de contabilidad de Colombia:

### **Medición inicial de un activo intangible:**

Una entidad medirá inicialmente un activo intangible al costo (S18.9).

#### **a.) Adquisición separada**

El costo de un activo intangible adquirido en forma separada comprende:

- El precio de adquisición, incluyendo aranceles de importación y los impuestos no recuperables, después de deducir los descuentos comerciales y rebajas, y
- Cualquier costo directamente atribuible a la preparación y uso previsto por la gerencia (18.10).

#### **b.) Adquisición como parte de una combinación de negocios.**

Si un activo intangible se adquiere en una combinación de negocios, el costo de ese activo intangible es su valor razonable en la fecha de adquisición (S.18.11).

#### **c.) Adquisición mediante una subvención del Gobierno.**

Si un activo intangible se adquirió mediante una **Subvención del Gobierno**, el costo de ese activo intangible es su valor razonable en la fecha en la que se recibe o es exigible la subvención de acuerdo con la S24: Subvenciones de Gobierno (S18.12).

En la tabla 2, podemos observar los principales métodos de valoración de intangibles y sus descripciones más detalladamente:



**Tabla 2***Principales métodos de valoración de intangibles*

<b>Método</b>	<b>Descripción</b>
Método de comparación de mercado ValuGrid (Hastbacka, 2004).	Fue diseñado por Tiax LLC, se fundamenta en la valoración de activos intangibles comparando activos basados en tecnología que se pueden presentar en la misma industria.
Valor de intangibles a valor de mercado a través de las patentes (Hall et al., 2001).	El valor de los intangibles está dado por la capacidad que posee la empresa para generar patentes. Se tienen en cuenta inversión en I+D y las patentes realmente desarrolladas que salen al mercado.
Costo de los recursos humanos (Johnson et al., 1998).	A través de información cuantitativa y cualitativa relacionada con el recurso humano que posee la organización, se establecen los costos y beneficios que genera el capital humano en la entidad.
Valor económico agregado (García, 1999).	El valor económico agregado permite conocer si los recursos dispuestos por la organización generan una rentabilidad superior al costo promedio ponderado de capital. Este valor adicional, se plantea que es el generado por los activos intangibles.
Método de opciones reales (Mascareñas, 1998).	Se puede establecer a través de opciones financieras, la posibilidad de un proyecto de ser exitoso y generar rentabilidad. Lo cual implica la capacidad de los activos intangibles de producir resultados financieros positivos para la entidad.
Método de indicadores, (Correa, 2005).	Distintas metodologías de indicadores permiten establecer los efectos que producen los intangibles y las causas que lo generan.
Estándares internacionales de valoración (International Valuation Standards Council, 2011).	Se cuenta con un conjunto de estándares de valoración que se plantean bajo la siguiente estructura: Definiciones Marco General Normas Generales (Series 100) Normas de Activos (Series 200) Aplicaciones de valoración (series 300) Código de Principios Éticos Technical Information Paper (TIP)

*Nota.* Tomado de Castaño y Miranda (2015).

Existen propuestas orientadas específicamente a la valoración en general de los activos intangibles, según la tabla 2, de corte cualitativo y cuantitativo. Sin embargo, la propuesta del “International Valuation Standards Council” del 2011, es la que proporciona indicaciones más detalladas, incluso generaron un estándar para este propósito, por ello, su nivel de utilización es bastante alto en el ámbito organizacional Moreno (2011).

Ahora bien, desde el punto de vista cuantitativo, específicamente desde el financiero, se ha logrado evidenciar que las propuestas de valoración de activos intangibles, particularmente del “Know-How”, más aplicadas en la historia reciente en el contexto académico y empresarial, se basan fundamentalmente en los métodos: del costo, valor de mercado, y de los ingresos o ventas (Axtle, 2013, Levi y Duffey, 2007, Vilorio et al., 2008).

En detalle, la metodología del costo permite establecer el valor del intangible a través de los recursos que se requieren para lograrlo nuevamente. Por su parte, la del mercado, recurre a operaciones similares del mercado para realizar la valoración; y la del ingreso, requiere valorar los beneficios que se generarán a futuro y traerlos a valor presente.

#### **2.1.4 Medición del capital intelectual.**

En la tabla 3, podemos observar más en detalle la medición del capital intelectual, de acuerdo a su nombre, autor, año y su breve descripción.

**Tabla 3***Modelos para valorar el capital intelectual*

<b>Nombre</b>	<b>Autor / Año</b>	<b>Breve descripción</b>
Citation Weighted Patents	Bontis (1996)	El capital intelectual y su comportamiento se miden sobre la base del impacto de los esfuerzos de I+D, en una serie de índices.
Economic Value Added	Stewart (1997)	Calculan parte del beneficio generado por los intangibles. Los cambios de EVA indican en qué medida es productivo el capital intelectual.
Human Resource Costing & Accounting	Johansson (1996)	Calculan el valor del capital intelectual a través de la relación entre la contribución a la empresa de sus recursos humanos y los costos generados por ellos.
Value Chain Scoreboard™	Lev B. (2002)	Crean una matriz de indicadores no financieros con arreglo a tres categorías, de acuerdo con el grado de desarrollo: descubrimiento/aprendizaje, implementación y comercialización.

*Nota.* Tomado de López y Vásquez (2002), citado por Arango, Gil y Pérez (2007).

La medición del capital intelectual, según lo demuestra los modelos de la tabla 3, se ha convertido en una fuente básica para la generación de ventajas competitivas, en especial al momento de atraer inversionistas, proveedores, empleados y también clientes, pues el incremento en el valor de la empresa trae consigo reputación, créditos más fáciles, económicos y a mayores plazos, entre otros Pérez (2012).

Según Ramírez (2007), la necesidad de desarrollar modelos para la medición del capital intelectual surge de las empresas y de los académicos que consideran que las medidas financieras no son suficientes para orientar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones del siglo XXI, basados en la inoperancia de los sistemas tradicionales de contabilidad, que sólo indican el resultado del pasado y que de este modo tienen muy poco valor para el futuro.

En opinión de los autores del presente trabajo de investigación, para la medición del capital intelectual (los recursos humanos y sus conocimientos), es difícil encontrar un método estandarizado, y los que han sido creados, aún no se ponen de acuerdo en unificar sus criterios, lo que nos lleva a creer que, el método que se aplique se debe adaptar a las necesidades de cada empresa, como una camisa a la medida, haciéndolo casi único.

Existen diferentes modelos de medición del capital intelectual. Algunos de los más reconocidos son citados por autores como Rodríguez (2009), Alama (2008), Arango (2010), Soret (2007), Funes y Hernández (2001), y Palomo (2004). Dichos modelos se recopilaron en el cuadro anexo.

Frente a estos modelos o métodos de medición, existen dudas respecto a la validez que tienen para medir el valor del capital intelectual e incorporarlo al valor de la empresa. Sin embargo, se pueden citar ejemplos donde algunas de estas herramientas son utilizadas con éxito. Tal es el caso de la revisión hecha por Arango, et al. (2010) a los diferentes modelos que se han generado para medir el capital intelectual en una empresa. Entre estos se encuentra el KVA, una herramienta de medición válida, con fundamentos teóricos acertados, y muy útil a la hora de automatizar procesos e identificar dónde hacerlo.

Nevado y López (2002) presentan el Intelect, modelo utilizado por diversas empresas españolas. Este explica el valor intangible de la empresa con base en la valoración de aspectos

cualitativos del capital humano, el capital estructural y la organización de la misma, y el capital relacional o posición de la empresa respecto de los clientes y otros terceros.

Pérez (2012) afirma que, aunque los modelos de gestión del capital intelectual hacen esfuerzos importantes por su medición, éstos no permiten evaluaciones rigurosas que validen la construcción de indicadores y su medición es subjetiva, corriendo el riesgo de sobrevalorar las empresas. Esto permite concluir que, en el siglo XXI, aún no es posible medir con estándares definidos el capital intelectual. En general estos modelos apuntan hacia una perspectiva estratégica, y muy pocos hacen lo contable o el intento de justificar la diferencia existente entre el valor de mercado y el valor en libros.

Cabe mencionar que es en la medición del capital humano donde se presentan los mayores vacíos, toda vez que es difícil estandarizar la forma de determinar o medir este activo intangible; mientras que los capitales estructurales y el relacional se pueden medir de forma más fácil. Sin embargo se encuentran situaciones como la descrita por Pucich, et al. (2001), al mencionar que la NIC 38 deja fuera de los estados contables los procesos de investigación y restringe con una serie de condiciones de desarrollo los activos intangibles que se obtienen de esos procesos. Además, especifica que “las marcas de fábrica, nombres de publicaciones, cartera de clientes y partidas semejantes en sustancia que se hayan generado internamente, no deben ser reconocidas como activos intangibles.”

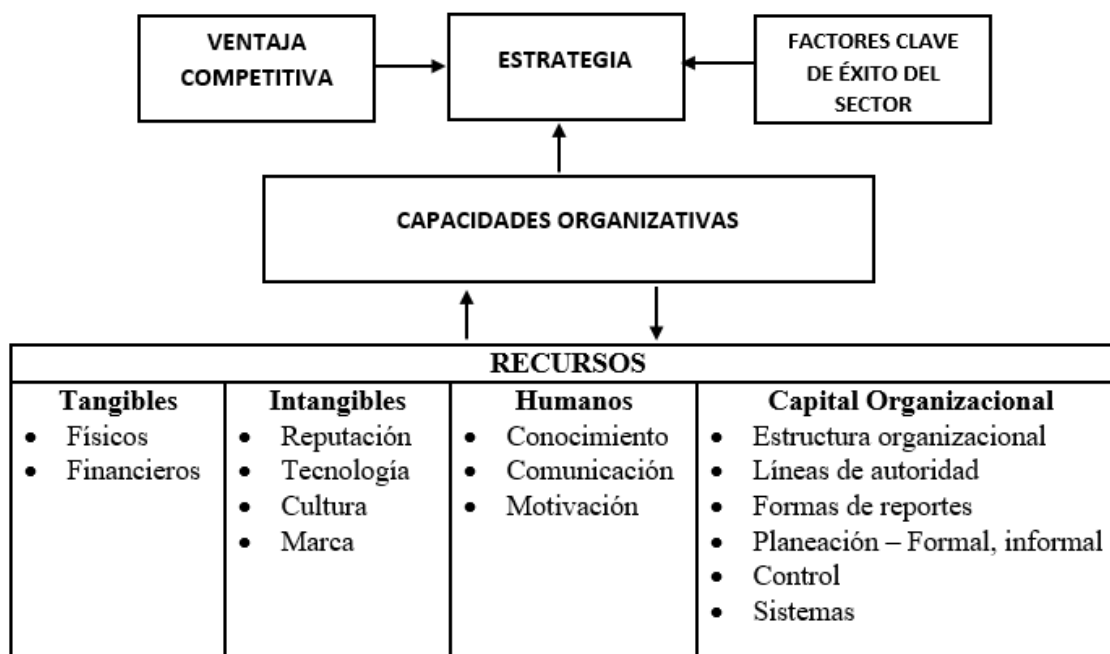
### **2.1.5 Ventaja competitiva.**

Porter (1991) expone que la ventaja competitiva proviene del valor de una empresa y las organizaciones buscan impactar positivamente en sus resultados empresariales, de ahí la importancia de la teoría de los recursos y capacidades, que se centra en la identificación y

valoración de los mismos, para establecer y/o mantener ventajas competitivas (Cardona, 2013), logra crear para sus clientes, por ofrecer beneficios especiales que compensan un precio más elevado del producto. Así que en la búsqueda competitiva, se reconoce cada vez más el capital humano (Hitt, Bierman, Shimizu & Kochar, 2001), como capital intelectual (Edvinsson & Malone, 1997) y como conocimiento (Grant, 1996). Por lo que la teoría de los recursos y capacidades ante esto, proporciona una plataforma para destacar lo fundamentales que son las personas. Hamel & Prahalad (1989, 1990) determinan que es el resultado de las competencias centrales. Es decir, las empresas deben consolidar recursos y habilidades en competencias que les ayuden a adaptarse rápidamente a las oportunidades y a los cambios. En la figura 2, se detalla la relación de los recursos, las capacidades y la ventaja competitiva que pueden poseer las organizaciones.

**Figura 2**

*La relación de los recursos, las capacidades y la ventaja competitiva*



*Nota.* Extraído de Grant (1996, p.189).

## **2.2 Marco conceptual.**

### **2.2.1 Capital intelectual.**

Es la capacidad que tiene la empresa para generar valor a través de la gestión del talento de las personas y la correcta explotación de los activos del conocimiento, Martínez (1998).

Conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa del futuro, Euroforum Escorial (1998).

### **2.2.2 Gestión del conocimiento.**

El conocimiento ha sido considerado como la fuente fundamental de ventaja competitiva para las organizaciones (Grant, 1996, Davenport y Prusak, 1998). También considerado por los expertos como un elemento que supera la importancia de los activos físicos de una empresa, en la mente de los empleados es el mayor recurso de la organización (Nayir y Uzuncarsili, 2008). La gestión del conocimiento se reconoce cada vez más como el principal factor en la capacidad de una organización para utilizar sus activos de propiedad intelectual en la toma de decisiones estratégicas y la obtención de ventajas competitivas (Yeh, y otros, 2006).

### **2.2.3 Plan de mejoramiento.**

Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

#### **2.2.4 Valoración.**

Es la necesidad organizacional para conocer el valor de la compañía con el fin de determinar en primera instancia si se está generando valor, como también, para la toma de decisiones relacionadas con expansiones, integración de nuevos socios, compra o venta de la empresa, evaluación de proyectos corporativos, apertura de fusiones, entre otros.

### **2.3 Marco normativo**

El sector solidario se caracteriza como una economía solidaria donde se satisfacen las necesidades del ser humano a través de grupos organizacionales. Con este propósito se crean asociaciones para poder satisfacer cada necesidad, y así poder brindar un mejor bienestar. La asociatividad como lo describe Perales (2002), “es un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y/o articulaciones entre individuos y/o grupos de personas tras un objetivo común.” Perales (2002) también describe una economía solidaria como “una forma diferente de hacer economía, cuya característica primordial es satisfacer las necesidades del ser humano. Ésta se conforma por un conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas democráticas, autogestionarias, humanistas y sin ánimo de lucro.”

Para poder formar y constituir una organización en la economía solidaria ante los organismos estatutarios, es necesario seguir ciertos requisitos como procedimientos, registro ante la cámara de comercio, solicitud ante la DIAN para poder obtener el Registro Único Tributario (RUT) y por último la solicitud de control de legalidad ante la Superintendencia. En la tabla 4, se encuentra la normatividad regulatoria que afecta el sector solidario. Dentro de la tabla 4, se observan las leyes con los objetivos específicos y las principales orientaciones de dichas leyes.



**Tabla 4***Normatividad del sector solidario*

<b>Leyes</b>	<b>Objeto</b>	<b>Principales orientaciones</b>
<b>Ley 79 de 1988</b>	Dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.	Brindar las orientaciones necesarias para la creación, consolidación y protección de las cooperativas, precooperativas, órganos de segundo y tercer grado, fondos de empleados, asociaciones mutuales y empresas de servicios en formas de administraciones públicas cooperativas.
<b>Ley 454 de 1998</b>	Determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP) en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía solidaria (DANSOCIAL), crear la Superintendencia de la Economía Solidaria (SUPERSOLIDARIA), establecer el fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58, 333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia.	Brindar el marco general regulatorio de todas las organizaciones de la economía solidaria, incluyendo todas aquellas sin ánimo de lucro y actividad económica para promover el desarrollo del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía en el contexto solidario. Establecer las reglas para el ejercicio de la actividad del ahorro y crédito y las funciones de las entidades de Estado que trabajarán para la promoción, fortalecimiento, control y vigilancia de las organizaciones de la economía solidaria.
<b>Decreto Ley 1480 de 1989</b>	Dotar a las asociaciones mutualistas de un marco jurídico adecuado para su desarrollo, promover la vinculación a estas formas asociativas de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas.	Determinar la naturaleza, características, constitución y regímenes internos de responsabilidad y sanciones. Dictar medidas para el fomento de las asociaciones mutualista.

Leyes	Objeto	Principales orientaciones
<b>Decreto Ley 1481 de 1989</b>	Otorgar a los fondos de empleados un marco jurídico adecuado para su desarrollo, promover la vinculación a estas formas asociativas de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas.	Establecer lineamientos para el desarrollo adecuado de las actividades que adelantan estas organizaciones tanto de base como sus entes apremiadores.
<b>Ley 1391 de 2010</b>	Reformar la norma rectora de la forma asociativa conocida como fondos de empleados, para así adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas.	Abrir el vínculo de asociación para empleados, sin importar el tipo de vinculación laboral que se tenga en la empresa. Crear el fondo de desarrollo empresarial solidario, con un diez por ciento (10%) de los excedentes del ejercicio económico del fondo.
<b>Decreto Ley 4122 de 2011</b>	Transformar el Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria (DANSOCIAL) en la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, la cual está adscrita al Ministerio del Trabajo y cuenta con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio independiente.	Crear la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias que asume todas las funciones del antiguo Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria (DANSOCIAL), excepto lo relacionado con el diseño de política pública que estará a cargo del Ministerio del Trabajo.
<b>Ley 720 del 2001 y Decreto Reglamentario 4290 del 2005</b>	Reconocer, promover y regular la acción voluntaria de los ciudadanos colombianos y demás normas aplicables a su condición de voluntariado.	Esta ley es de aplicación a toda acción voluntaria formal o informal que se desarrolle en Colombia.

*Nota.* Marco legal vigente aplicable a los fondos de empleados. Tomado de Perales, R. (2002).

Una de los decretos importantes, dentro de la normatividad del sector solidario como lo demuestra la tabla 4, para la constitución de un fondo de empleados es el Decreto Ley 1481 de 1989, donde se determina según la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias “la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, responsabilidad, sanciones y medidas para el fomento de los fondos de empleados en Colombia.” Mientras que la Ley 1391 de 2010, según el artículo 1° de la constitución nacional reforma “la norma rectora de la forma

asociativa conocida como fondos de empleados para adecuarla a las condiciones, sociales, políticas y culturales que determinan el desempeño de estas empresas. Por medio de ella se modifica el decreto Ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones.”

## **2.4 Marco filosófico.**

Esta investigación se centra en dar a luz el alcanzar que puede tener los fondos de empleados para mejorar la valoración de los activos intangibles del fondo de empleados de Comfamiliar (FACOR) y su entorno empresarial, a través de un desarrollo de modelos implementados a valorizar los intangibles. Las investigaciones van a medir adecuadamente los componentes que constituyen los intangibles, mejorando su competitividad empresarial. Con este propósito, se espera tener un mejor entendimiento de los valores intangibles, dentro y fuera del ámbito empresarial y como afecta este valor adicional a la valoración del fondo empresarial.

## **2.5 Marco situacional.**

El desarrollo de la investigación se centra en la valoración de los intangibles del fondo de empleados de Comfamiliar - Risaralda (FACOR). La Ubicación de FACOR se encuentra en la zona centro occidente de Colombia, en el departamento de Risaralda. El fondo de empleados de FACOR – Risaralda, cuenta con 2,591 asociados, 10 empleados, un revisor fiscal y un trabajador que está encargado del Sistema General de Salud y Seguridad de Trabajo (SGSST). Además, el fondo de empleados tiene una junta directiva que está conformada por 5 directivos principales más 5 directivos suplentes. FACOR cuenta con 7 departamentos que incluye cartera, contabilidad, cobranzas, análisis de crédito, gestión documental, tesorería y gerencia. Uno de los

requisitos esenciales para poder ser asociado del fondo de empleados de FACOR – Risaralda, es necesario que el individuo esté vinculado a la empresa matriz.

FACOR cumple en el año 2019, 35 años de existencia como fondo de empleados. Los beneficios y servicios al asociado están encaminados al bienestar de sus integrantes. Para poder ser parte de estos servicios, FACOR tiene como requisitos que el asociado esté vinculado al fondo como mínimo 6 meses a partir de su iniciación. Los asociados cuentan con servicios como:

#### **2.5.1 Fondo de solidaridad.**

Donde cada asociado está vinculado al fondo de solidaridad, que es un beneficio solamente para el asociado, su pareja sentimental, hijos, padres y hermanos siempre cuando estos dependan del asociado. Los servicios de solidaridad incluyen vacunas, cirugía laser, ortodoncia, medicamentos y tratamiento entre otros servicios.

#### **2.5.2 Fondo de bienestar.**

Celebraciones especiales para el asociado que incluye cumpleaños, día de la madre o padre, bonos de regalos para el spa, ancha navideña entre otros. También incluye un seguro de vida en caso de incapacidad total y permanente.

#### **2.5.3 Fondo de desarrollo empresarial.**

Los asociados cuentan con formación en las áreas de emprendimiento, capacitación, modelos de negocio entre otros.

#### **2.5.4 Ahorro.**

Donde el asociado tiene que cumplir con una cuota mensual o quincenal para poder estar vinculado al fondo de FACOR, lo cual corresponde a un mínimo del 5% del salario devengado.

Puede hacer un plan de ahorro con las opciones presentadas por FACOR. También incluye un plan de crédito después de 3 meses de vinculación con el fondo de empleados.

### **2.5.5 Fondo de educación.**

Para los asociados que en el momento se encuentren estudiando, el fondo les brinda ayuda económica en el estudio, incluyendo al conyugue y los hijos.

## **2.6 Glosario.**

**Activo Intangible** – Según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), un activo intangible se define como “Un activo identificable, de carácter no monetario y sin sustancia física” (NIIF, 2011, párr. 3.A).

**Capital Estructural** – El capital estructural se puede definir como “aquel conocimiento que permanece en la empresa cuando los empleados se marchan a sus casas, y por lo tanto es propiedad de la empresa” (Ordóñez, 2004).

**Capital Humano** – Según Ordóñez (2004), “El capital humano se define como el stock de conocimiento individual de una organización, representado por sus empleados.” El capital humano hace parte del capital intelectual junto con el capital estructural y el capital relacional.

**Capital Relacional** – “Los activos intangibles de una empresa, o sea, aquellos que no aparecen con un valor explícito en el balance, son tan importantes para la competitividad como las edificaciones y la maquinaria de una empresa” (Andrade, 2005, párr. 2).

**Costo de Reposición** – Según Cruz, Meljem, Ramos, Revah, Romero, Ruiz y Salazar (2007), el costo de reposición se define como “El costo de estimado para construir, a precios de la fecha del análisis, un intangible con una funcionalidad equivalente al activo intangible actual, utilizando materiales, estándares de producción, diseños y mano de obra actualizados” (p.67).

**Costo de Reproducción** – Para Cruz et al. (2007), el costo de reproducción se analiza como el “costo estimado para construir, a precios de la fecha del análisis, una réplica exacta del activo intangible, utilizando los mismos materiales, con los mismos estándares de producción, el diseño y la calidad de la mano de obra que posee el actual activo intangible” (p.67).

**Planeación Estratégica** – “Entender los generadores de valor de la empresa” (Cruz et al., 2007, p.43), para poder tener una mejor perspectiva de las ventajas competitivas de la organización.

**Plusvalía (Good Will)** – La plusvalía o el “goodwill” por su nombre en inglés, ha sido definido por la NIIF como un “activo que representa los beneficios económicos futuros que surgen de otros activos adquiridos en una combinación de negocios que no están identificados individualmente ni reconocidos de forma separada” (NIIF, 2011, párr. 3.A).

**Propiedad Intelectual** – Cruz et al. (2007) definen la propiedad intelectual como una “Forma de propiedad protegida por la ley que se deriva del conocimiento, tal como las patentes, que es un derecho de propiedad que garantiza su explotación, solamente tiene valor cuando se maneja apropiadamente” (p.85).

**Valor de la Organización** – El valor de la organización se entiende como “el crecimiento o decrecimiento del negocio en base a los activos específicos y a la generación de utilidades y flujo de efectivo futuro, para poder cuantificar adecuadamente el valor de la empresa en caso de venta o fusión” (Cruz et al., 2007, p.43).

### **Capítulo III: Diseño Metodológico**

#### **3.1 Método de Investigación.**

El método de la investigación es científico. Se puede observar que, en este fondo de empleados, aún no han reconocido el valor de los intangibles, en sus estados financieros.

#### **3.2 Tipo de Investigación.**

Aplicada - Hacemos uso de la investigación básica, para construir un nuevo modelo aplicado a este tipo de empresa del sector solidario, luego de concebir el modelo se pondrá en práctica una propuesta de mejoramiento, de su competitividad.

#### **3.3 Tipo de Estudio.**

Descriptivo - Describe las características más importantes del problema. Describe el objeto a estudiar, describe o identifica las razones por las cuales, no es usual la medición de intangibles en este tipo de empresas.

#### **3.4 Universo.**

La actual investigación se integra de un fondo de empleados de Comfamiliar (FACOR) en el departamento de Risaralda, que cuenta con más de 2,550 asociados como lo demuestra la tabla 5. Va a consistir en varios censos en los sectores del fondo y de una muestra aleatoria para los asociados del fondo que son clientes externos en el capital relacional.

#### **3.5 Población o muestra.**

##### **3.5.1 Población.**

En la población relacionada con el fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda - (FACOR), vamos a tener dos categorías de Capital Intelectual, que son el Capital Relacional y el

Capital Humano. En el censo preliminar, se tiene una población con 12 individuos, indicado en la tabla 5 respectivamente.

**Tabla 5**

*Población total del fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda - FACOR*

Grupo	Sector	Población	Tipo de Estadística
Capital Relacional	Cientes Externos (Asociados)	2,591	Muestra
Capital Humano	Revisor Fiscal	1	Censo
Capital Humano	Empleado de Sistemas	1	Censo
Capital Humano	Directivos Principales	5	Censo
Capital Humano	Directivos Suplentes	5	Censo

*Nota.* En la tabla se analiza un grupo de capital relacional con una muestra y cuatro grupos de capital humano, cada uno con un censo. Elaboración propia.

### 3.5.2 Tamaño de muestra.

Para el fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda - (FACOR), se va a tomar una muestra aleatoria simple de los 2,591 asociados del fondo, para poder tener una mejor medición. Con la prueba piloto, se espera tener en cuenta 1 de cada 10 asociados para la encuesta. Se va a aplicar la fórmula de un muestreo aleatorio simple que es:

$$n_0 = \frac{z^2 pq}{\delta^2}$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra

Z es el nivel de confianza con un 95% = 1.96

p es el porcentaje de éxito, en este caso un 10%

q es el porcentaje de fracaso, con un 90%

σ es el nivel de error con un 5%

Población (N): 2,591 Asociados



$$n_0 = \frac{(1.96^2)(0.1)(0.9)}{(0.05)^2} = 138.2976 \text{ (Poblaciones Infinitas)}$$

- El total de las poblaciones infinitas es de alrededor de 138.3.

$$\frac{n_0}{N} = \frac{138.2976}{2,591} = 0.0534$$

- Las poblaciones finitas son alrededor de 0.0534.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

- Con la fórmula de arriba, se puede sacar el número (n) de la muestra de la población que sirve para la encuesta.

$$n = \frac{138.2976}{1 + \frac{138.2976}{2,591}} = 131.29 = 131$$

- El total de la muestra viene siendo alrededor de 131 asociados para la prueba. Con esta población de 131 asociados, podemos proceder a hacer una encuesta para determinar los valores de aporte al entorno empresarial.

### 3.6 Delimitación del estudio.

**El Estudio se delimita alrededor de los siguientes aspectos:**

#### 3.6.1 Espacial.

- Fondo de empleados de Comfamiliar (FACOR), Departamento de Risaralda.

#### 3.6.2 Demográfica.

- Sector solidario.

### 3.6.3 Temporal.

- 8 meses calendario, a partir del momento de la conceptualización y aprobación del anteproyecto.

### 3.6.4 Temática.

- Valoración de intangibles en el fondo de empleados.

## 3.7 Etapas o fases de investigación.

En las etapas o fases de investigación, se analiza 4 etapas con sus respectivas descripciones, actividades y el producto de cada una, como se demuestra en la tabla 6.

**Tabla 6**

*Etapas de investigación*

<b>Etapas #1</b>	Hallar los tipos de intangibles al interior del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda – FACOR, por medio de la recolección de la información.
<b>Descripción</b>	Se analizarán los distintos modelos de valoración de intangibles, para escoger el más coherente con la actividad del Fondo de Empleado de Comfamiliar Risaralda – FACOR.
<b>Actividades</b>	Desde lo teórico: Analizar los distintos modelos de valoración de intangibles, encontrados en el marco teórico.
	Desde lo práctico: Observar los distintos tipos de intangibles, hallados en el Fondo de Empleados – FACOR.
<b>Producto</b>	Documento de análisis de los distintos modelos de valoración de intangibles, hallados en el Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda – FACOR.

<b>Etapas #2</b>	Escoger y usar el método de valoración de intangibles, de mayor concordancia y fiabilidad.
<b>Descripción</b>	Luego de explorar y analizar los distintos métodos de valoración de activos intangibles, se escogerá el más idóneo para el Fondo de empleados de Comfamiliar Risaralda – FACOR.
<b>Actividades</b>	Desde lo teórico: Analizar los distintos métodos de valoración de intangibles.
	Desde lo práctico: Observar los distintos métodos de valoración de intangibles, para escoger el más idóneo.
<b>Producto</b>	Documento de análisis de los distintos métodos de valoración de intangibles.

<b>Etapas #3</b>	Diagnosticar la competitividad interna del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda – FACOR, para encontrar sus puntos vulnerables.
<b>Descripción</b>	Con la cadena de valor y a través de la metodología encontrada en la etapa anterior, se valorarán los intangibles propios del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda – FACOR.
<b>Actividades</b>	Desde lo teórico: Analizar el estado de competitividad interna de Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda – FACOR.
	Desde lo práctico: Evaluar la competitividad de los intangibles del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda – FACOR.
<b>Producto</b>	Documento de diagnóstico y posibles estrategias para mejorar la competitividad interna del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda – FACOR.

<b>Etapas #4</b>	Generar una propuesta de mejoramiento, para potenciar la competitividad del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda – FACOR.
<b>Descripción</b>	Después de hacer uso de las herramientas descritas en las etapas anteriores, se diseñará una propuesta de mejoramiento, para potencializar la competitividad del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda – FACOR.
<b>Actividades</b>	Desde lo teórico: Alinear los objetivos de la propuesta de mejoramiento con las estrategias, para potencializar la competitividad.
	Desde lo práctico: Desarrollar metas de cumplimiento de acuerdo a los objetivos para potencializar la competitividad del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda – FACOR.
<b>Producto</b>	Documento de propuesta de mejoramiento, para potenciar la competitividad del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda – FACOR.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.8 Variables e indicadores.

En las variables e indicadores, se observan 6 variables con sus definiciones conceptual y sus definiciones operativas, junto con las preguntas pertinentes de cada variable como se observa en la tabla 7 respectivamente.

**Tabla 7***Variables e indicadores*

<b>Variable #1: Valoración</b>	
<b>Definición conceptual de la variable:</b>	<b>Definición operativa de la Variable:</b>
Es el método para determinar el valor económico de una empresa partiendo de sus cifras financieras y otros ítems.	Es el método para determinar el valor de intangibles aún no reconocido en la entidad.
<b>Pregunta Variable:</b>	<b>N° Pregunta:</b>
Métodos de valoración de intangibles.	
Datos históricos de la información.	
Tendencia de la liquidez.	

<b>Variable #2: Activo Intangible</b>	
<b>Definición conceptual de la variable:</b>	<b>Definición operativa de la Variable:</b>
Es un activo inmaterial y no puede ser percibido físicamente.	Es un activo que carece de sustancia física, el cual merece ser valorado dentro de la información financiera de la entidad.
<b>Pregunta Variable:</b>	<b>N° Pregunta:</b>
Métodos de valoración de intangibles.	
Tipos de intangibles propios de un fondo de empleados.	
Reconocimiento de un activo intangible en los estados financieros.	

<b>Variable #3: Patrimonio</b>	
<b>Definición conceptual de la variable:</b>	<b>Definición operativa de la Variable:</b>
Es la parte residual, de los activos, una vez deducidos los pasivos.	Es la parte residual, de los activos, una vez deducidos los pasivos, susceptible de sufrir incrementos o decrementos.
<b>Pregunta Variable:</b>	<b>N° Pregunta:</b>
Incremento del patrimonio.	
Valoración de la empresa.	

<b>Variable #4: Competitividad</b>	
<b>Definición conceptual de la variable:</b>	<b>Definición operativa de la Variable:</b>
La competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores.	La competitividad es la capacidad de una empresa, de ser igual o más eficaz y eficiente que sus competidores, partiendo de mejoras internas.
<b>Pregunta Variable:</b>	<b>N° Pregunta:</b>
Aplicación de la competitividad sistémica.	
Métodos de medición de la competitividad.	
Competitividad de los recursos humanos.	

<b>Variable #5: Competencias</b>	
<b>Definición conceptual de la variable:</b>	<b>Definición operativa de la Variable:</b>
Es un conjunto de comportamientos que están relacionados con un desempeño excelente en un trabajo y organización.	Es un conjunto de comportamientos referidos al recurso humano, susceptibles de ser diagnosticados periódicamente.
<b>Pregunta Variable:</b>	<b>N° Pregunta:</b>
Diagnóstico de las competencias de los empleados.	
Métodos de diagnóstico de las competencias.	
Indicadores adecuados.	

<b>Variable #6: Conocimiento</b>	
<b>Definición conceptual de la variable:</b>	<b>Definición operativa de la Variable:</b>
Es un recurso que se halla en las personas, en los objetos físicos, pero también en las organizaciones a las que pertenecen, en los procesos y en los contextos de dichas organizaciones.	Es un recurso intangible que se halla en las personas, en los procesos y en los contextos de las organizaciones.
<b>Pregunta Variable:</b>	<b>N° Pregunta:</b>
Diagnóstico de los conocimientos de los empleados.	
Métodos de diagnóstico de los conocimientos.	
Indicadores adecuados.	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.9 Instrumentos para la recolección de información.

#### 3.9.1 Encuesta a directivos.

- ¿Cuál factor impacta más la competitividad del Fondo de Empleados?
- ¿Cuál situación es la más importante para una buena gestión financiera?
- ¿Cuál propuesta prefiere usted, en aras de retener a un asociado?

#### 3.9.2 Entrevista a directivos.

- ¿Cuál es la queja de mayor relevancia, por parte de los asociados?

- ¿Sabe usted que el conocimiento de sus empleados se considera un intangible, para la entidad?
- ¿Cree usted que, a través de un plan de mejoramiento, se puede potencializar la competitividad de la entidad? ¿Y por qué?

### **3.9.3 Encuesta a empleados.**

- ¿Cuáles cargos existen actualmente en el fondo de empleados?
- ¿Sabe usted que en un fondo de empleados se pueden identificar activos intangibles?
- ¿Sabe usted que sus propias habilidades aportan valor, a los activos del fondo?

### **3.9.4 Entrevista a empleados.**

- ¿Sabe usted que su propio conocimiento se considera un intangible, para la entidad?
- ¿Le gustaría que su conocimiento y habilidades fueran exaltadas e hicieran parte de los activos de la entidad?
- ¿Si en la entidad, se implementara un plan de mejoramiento, sustentado en la valoración de intangibles, esta potencializará su competitividad?

### **3.9.5 Instrumentos para la recolección de la información.**

- Encuestas.
- Entrevistas.
- Estados financieros.
- Para las variables cuantitativas.

### **3.9.6 Univariadas.**

Para las encuestas, se utilizará una tabla de distribución de frecuencias.

### **3.10 Procesamiento y análisis de la información.**

Procesamiento: consistirá en evaluar los resultados obtenidos de las encuestas, entrevistas, análisis financiero, DOFA y Balanced Scorecard. Y posteriormente se reflejará su impacto cuantitativo, en la información financiera y objetivos estratégicos de la entidad.

## **Capítulo IV: Desarrollo de la Investigación.**

### **4.1 Presentación del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda- FACOR.**

#### **4.1.1 Reseña histórica Fondo de empleados Comfamiliar Risaralda “FACOR”:**

Hace 35 años, en el departamento de Risaralda se crea el Fondo de Empleados Comfamiliar Risaralda, el cual se identifica con la sigla FACOR, su personería jurídica fue adjudicada el 28 de marzo de 1984, regida por estatutos, principios y valores de la Economía Solidaria.

FACOR es una empresa de derecho privado sin ánimo de lucro, con el objetivo de fomentar la cultura de ahorro, prestar servicio de crédito, fomentar la solidaridad, emprender actividades de bienestar a asociados y sus familias y con la característica de designar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento del Fondo.

En la actualidad FACOR cuenta con más de 2,591 asociados, compuesto por todas aquellas personas que trabajan y tienen algún tipo de vínculo laboral directa o indirectamente con Comfamiliar Risaralda y aquellas empresas que hagan outsourcing a Comfamiliar; catalogado como el primer fondo de empleados a nivel regional por la condiciones económicas, los activos sólidos, convirtiéndose en la mejor alternativa de búsqueda para mejorar la calidad de vida de los asociados y ayudar a solucionar las necesidades de los asociados y sus familias, además de facilitar recursos para adquirir sus bienes o solucionar sus problemas económicos con líneas de crédito con las tasas más bajas del mercado.

FACOR – Risaralda, cuenta con 10 empleados, un revisor fiscal y un trabajador que está encargado del Sistema General de Salud y Seguridad de Trabajo (SGSST). Además, el fondo de empleados tiene una junta directiva que está conformada por 5 directivos principales más 5 directivos suplentes. FACOR cuenta con 7 departamentos que incluye cartera, contabilidad, cobranzas, análisis de crédito, gestión documental, tesorería y gerencia.

Todos los excedentes son redistribuidos entre los asociados, brindando el mayor bienestar a asociados y sus familias, estimulando el ahorro y la convivencia solidaria, además cuenta con más de 120 convenios con diferentes empresas del eje cafetero.

#### **4.1.2 Misión.**

FACOR es una entidad solidaria, orientada a generar servicios de calidad para contribuir al desarrollo integral de nuestros asociados y sus familias; a través del ahorro, crédito y bienestar, enmarcado en valores y principios de eficiencia y eficacia, fortaleciendo el patrimonio y capital social del Fondo y lograr la satisfacción de las partes interesadas.



#### **4.1.3 Visión.**

Posicionar a FACOR en el año 2022, como la mejor alternativa del Sector en ahorro, crédito y proyección familiar en el eje cafetero, reconocida por su fortaleza económica y por brindar los más altos estándares de calidad y sostenibilidad ambiental a sus partes interesadas.

#### **4.1.4 Valores Corporativos.**

- Confianza: Ofrecemos seguridad y tranquilidad a nuestras partes interesadas.
- Lealtad: Cumplimos con respeto, honor y gratitud a nuestro entorno.
- Integridad: En nuestra conducta y comportamiento actuamos con rectitud y honradez.

#### **4.1.5 Principios Corporativos.**

- Responsabilidad social y empresarial: Orientamos nuestras acciones al mercado y partes de interés.
- Espíritu de solidaridad: Entregamos generosamente lo mejor de nosotros para ayudar al otro.
- Mejoramiento continuo: Emprendemos acciones que permiten que los procesos y nuestra empresa sea más competitiva.

#### **4.2 Análisis Financiero (Horizontal y Vertical) e Indicadores.**

A continuación se presenta el análisis financiero de los estados financieros entre los años 2016 al año 2019, del fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda- FACOR, junto con la variación absoluta y la relativa en las tablas 8 y 9 respectivamente.

**Tabla 8**

*Balance General, años 2019 y 2018, fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda - FACOR*

ACTIVOS	2019	2018	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>	<b>563,864,018</b>	<b>929,276,125</b>	<b>-365,412,107</b>	<b>-39%</b>
Caja	22,282,400	33,813,527	-11,531,127	-34%
Bancos	212,326,146	321,818,880	-109,492,733	-34%
Fondos Fiduciarios a la Vista	14,640,047	14,105,113	534,934	4%
Efectivo Restringido - Fondo de Liquidez	314,615,425	559,538,606	-244,923,181	-44%
<b>INVERSIONES</b>	<b>749,103,008</b>	<b>19,188,667</b>	<b>729,914,341</b>	<b>3,804%</b>
De patrimonio a Valor Razonable	20,473,001	19,188,667	1,284,334	7%
De patrimonio a Costo Histórico	0	0	0	0%
Fondo de Liquidez - De deuda al costo amortizado	728,630,007	0	728,630,007	100%
<b>CARTERA DE CREDITOS (Costo Amortizado)</b>	<b>12,027,440,068</b>	<b>11,470,383,750</b>	<b>557,056,318</b>	<b>5%</b>
Cartera de Crédito - Consumo (capital)	12,508,367,943	11,856,839,085	651,528,858	5%
Intereses Causados (método interés efectivo)	49,834,461	64,534,434	-14,699,973	-23%
Deterioro (individual)	-383,353,524	-307,455,257	-75,898,267	25%
Deterioro Intereses Cartera	-22,325,133	-24,966,123	2,640,990	-11%
Deterioro (General)	-125,083,679	-118,568,389	-6,515,290	5%
<b>DEUDORES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>192,129,641</b>	<b>239,685,397</b>	<b>-47,555,756</b>	<b>-20%</b>
Deudores Patronales	186,456,308	160,314,203	26,142,105	16%

			VARIACIÓN	
ACTIVOS	2019	2018	ABSOLUTA	RELATIVA
Responsabilidades pendientes	4,135,333	0	4,135,333	100%
Otras cuentas por obrar	9,632,200	87,465,394	-77,833,194	-89%
Deterioro otras cuentas por Cobrar	-8,094,200	-8,094,200	0	0%
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>8,282,647</b>	<b>12,214,523</b>	<b>-3,931,876</b>	<b>-32%</b>
Muebles y Equipos de Oficina	3,293,667	4,259,667	-966,000	-23%
Equipo de Cómputo y Comunicación	4,988,980	7,954,856	-2,965,876	-37%
<b>BIENES Y SERVICIOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	<b>35,648,899</b>	<b>29,348,803</b>	<b>6,300,096</b>	<b>21%</b>
Seguros	35,648,899	29,348,803	6,300,096	21.47%
Licencias	0			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>13,576,468,281</b>	<b>12,700,097,265</b>	<b>876,371,016</b>	<b>7%</b>
			VARIACIÓN	
PASIVO	Año 2019	Año 2018	ABSOLUTA	RELATIVA
<b>DEPOSITOS DE AHORRO (costo amortizado)</b>	<b>4,459,338,022</b>	<b>4,182,906,720</b>	<b>276,431,302</b>	<b>7%</b>
Ordinarias Activas	2,736,447,103	2,427,678,959	308,768,144	13%
Interés por pagar Ahorro programado	94,875,163	76,695,251	18,179,912	24%
Permanente	1,628,015,756	1,678,532,510	-50,516,754	-3%
<b>CREDITOS DE BANCOS Y OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
Créditos Ordinarios Corto Plazo	0	0	0	0%
Intereses Creditos Ordinarios Corto Plazo	0	0	0	0%

			VARIACIÓN	
PASIVO	Año 2019	Año 2018	ABSOLUTA	RELATIVA
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>103,976,656</b>	<b>82,823,559</b>	<b>21,153,097</b>	<b>26%</b>
Costos y Gastos por Pagar	3,468,414	2,286,238	1,182,176	52%
Proveedores	10,316,994	0	10,316,994	100%
Gravamen a los movimientos financieros	0	0	0	0%
Retención en La Fuente	4,378,000	3,002,000	1,376,000	46%
Impuesto de Industria y Comercio	588,000	703,000	-115,000	-16%
Autorretención de Industria y Comercio	1,346,000	1,414,000	-68,000	-5%
Valores por Reintegrar	31,972,955	3,580,000	28,392,955	793%
Diversas	43,020,764	62,825,531	-19,804,767	-32%
Retenciones Y Aportes De Nomina	752,568	585,225	167,343	29%
Remanentes Por Pagar	8,132,961	8,427,565	-294,604	-3%
<b>FONDOS SOCIALES Y MUTUALES</b>	<b>40,526,946</b>	<b>40,395,785</b>	<b>131,161</b>	<b>0.32%</b>
Desarrollo Empresarial	40,526,946	40,395,785	131,161	0.32%
<b>BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>	<b>1,263,132</b>	<b>0</b>	<b>1,263,132</b>	<b>0%</b>
Cesantías	1,263,132	0	1,263,132	0%
Intereses Cesantías	0	0	0	0%
Vacaciones	0	0	0	0%
Prima Vacaciones	0	0	0	0%
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>40,249,775</b>	<b>28,566,337</b>	<b>11,683,438</b>	<b>41%</b>
Ingresos Anticipados	256,345	92,235	164,110	178%
Cuotas Anticipadas	39,993,430	28,474,102	11,519,328	40%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4,645,354,531</b>	<b>4,334,692,401</b>	<b>310,662,130</b>	<b>7.17%</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>8,375,470,203</b>	<b>7,732,995,147</b>	<b>642,475,056</b>	<b>8%</b>

	Año 2019	Año 2018	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
Capital Permanentemente Restringido (irreductible)	4,968,696,000	4,687,452,000	281,244,000	6%
Capital Temporalmente Restringido (Aportes)	3,406,774,203	3,045,543,147	361,231,056	12%
<b>RESERVA PARA PROTECCION DE APORTES</b>	<b>476,347,856</b>	<b>476,085,531</b>	<b>262,325</b>	<b>0.06%</b>
Reserva para Protección de Aportes	476,279,370	476,017,045	262,325	0.06%
Reserva de Asamblea	68,486	68,486	0	0%
<b>FONDOS PARA DESTINACION ESPECIFICA</b>	<b>124,462,318</b>	<b>124,199,993</b>	<b>262,325</b>	<b>0.21%</b>
Fondo para Amortización de Aportes	121,915,337	121,653,012	262,325	0.22%
Fondo para Infraestructura Física	2,546,981	2,546,981	0	0%
<b>ADOPCION NIIF PRIMERA VEZ</b>	<b>30,812,570</b>	<b>30,812,570</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>-75,979,197</b>	<b>1,311,623</b>	<b>-77,290,820</b>	<b>-5893%</b>
<b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>8,931,113,750.18</b>	<b>8,365,404,864</b>	<b>565,708,886</b>	<b>7%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PARTIMONIO</b>	<b>13,576,468,281</b>	<b>12,700,097,265</b>	<b>876,371,016</b>	<b>7%</b>

*Nota.* Estado de situación financiera individual por los años terminados a diciembre 31 de 2019 y 2018. Expresado en Pesos Colombianos.

**Tabla 9**

*Estado de Resultados Integral Individual, años 2019 y 2018, fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda - FACOR*

			<b>VARIACIÓN</b>	
	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>	<b>1,927,237,961</b>	<b>1,976,485,010</b>	<b>-49,247,049</b>	<b>-2%</b>
Cartera de Crédito (Método del interés efectivo)	1,833,106,329	1,904,136,458	-71,030,129	-4%
Intereses Fondo de Liquidez	45,726,221	33,921,526	11,804,695	35%
Otros ingresos financieros	6,199,435	2,574,795	3,624,640	141%
Recuperaciones deterioro	42,195,265	35,841,832	6,353,433	18%
Administrativos y Sociales	10,711	10,398	313	3%
<b>MENOS COSTO DE VENTAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>				
Intereses Depósitos de Ahorro Ordinario	164,059,554	152,430,930	11,628,624	8%
Contribución Emergencia Económica	3,677,150	6,804,470	-3,127,320	-46%
Intereses de Créditos de Bancos	0	7,160,058	-7,160,058	-100%
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>167,736,704</b>	<b>166,395,458</b>	<b>1,341,246</b>	<b>0.81%</b>
<b>TOTAL MARGEN BRUTO</b>	<b>1,759,501,257</b>	<b>1,810,089,551</b>	<b>-50,588,295</b>	<b>-3%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>				
Beneficios a Empleados	472,239,798	414,487,216	57,752,582	14%
Gastos Generales	267,171,077	265,651,625	1,519,453	1%
Gastos Bancarios, comisiones	18,610,744	7,318,734	11,292,010	154%
Impuestos asumidos y otros	3,495,171	3,260,998	234,173	7%
Amortización y Agotamiento	4,596,497	0	4,596,497	100%

	2019	2018	ABSOLUTA	RELATIVA
Depreciación Propiedad, Planta y Equipo	9,936,856	8,307,129	1,629,727	20%
<b>SUBTOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>776,050,144</b>	<b>699,025,702</b>	<b>77,024,442</b>	<b>11%</b>
<b>DETERIORO DEL VALOR DE LOS ACTIVOS</b>				
Deterioro Créditos Consumo Individual	87,456,415	132,122,250	-44,665,835	-34%
Deterioro Intereses Créditos Consumo	2,424,215	2,643,089	-218,874	-8%
Deterioro General de Cartera	10,146,772	11,453,307	-1,306,535	-11%
Otras provisiones	7,102,526	3,240,760	3,861,766	119%
<b>DETERIORO DEL VR. DE LOS ACTIVOS</b>	<b>107,129,928</b>	<b>149,459,406</b>	<b>-42,329,478</b>	<b>-28%</b>
<b>TOTAL GASTOS DE ADMON Y DETERIORO</b>	<b>883,180,072</b>	<b>848,485,108</b>	<b>34,694,964</b>	<b>4%</b>
<b>EXCEDENTES O DÉFICIT OPERACIONAL</b>	<b>876,321,185</b>	<b>961,604,444</b>	<b>-85,283,258</b>	<b>-9%</b>
<b>FONDOS SOCIALES</b>				
Fondo de Educación	148,488,300	154,568,630	-6,080,330	-4%
Fondo de Solidaridad	181,923,336	263,217,700	-81,294,364	-31%
Fondo de Bienestar Social	621,888,746	542,506,490	79,382,256	15%
<b>TOTAL FONDOS SOCIALES</b>	<b>952,300,382</b>	<b>960,292,820</b>	<b>-7,992,438</b>	<b>-1%</b>
<b>EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>-75,979,197</b>	<b>1,311,623</b>	<b>-77,290,820</b>	<b>-5893%</b>

*Nota.* Acumulado del 1 de enero al 31 de diciembre de los años 2019 y 2018. Expresado en Pesos Colombianos.

### **Análisis horizontal y vertical (Tablas 8 y 9)**

En el Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera, encontramos que el fondo de liquidez en el efectivo y equivalente sufrió una disminución del 44%, lo que demuestra el uso de este fondo durante el año 2019. En inversiones, el fondo de liquidez de deuda al costo amortizado aumento en un 100%, ya que en el año 2018 no existía esta inversión, es decir, que en el año 2019 se tuvieron los recursos disponibles para crear este fondo. El deterioro individual de cartera creció en un 25%, señal de mayor riesgo en la labor de cumplimiento con el recaudo de cartera. Otras cuentas por cobrar disminuyeron en un 89%, buen síntoma de recuperación de estos recursos. En el pasivo, la cuenta de valores por reintegrar aumentó en un 793%, sin embargo la cuantía no es tan significativa. En los otros pasivos las cuotas recibidas por anticipado aumentaron en un 40%, siendo este hecho favorable para la liquidez. En el patrimonio se presenta una pérdida de cerca de \$76 millones (COP), la cual obliga a mejorar la rentabilidad de los periodos futuros para enjugar o absorber este indicador. El Estado de Resultados Integral, nos muestra una disminución de los ingresos operacionales del 2% frente a un aumento de los gastos de administración de un 11%, principalmente afectados por los gastos de personal con un aumento del 14%, aquí vale recordar que el aumento del salario mínimo en Colombia fue del 6%. Esta disminución de los ingresos operacionales frente al aumento en los gastos de administración es lo que explica la pérdida del periodo. El Análisis Vertical del año 2019, nos indica que la cartera de créditos representa el 89% del total del activo. Los depósitos de ahorro corresponden al 96% del total pasivo, y finalmente en el patrimonio, el capital social (capital irreductible y capital por aportes), representan el 94% del total.



**Tabla 10**

*Balance General, años 2017 y 2016, fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda - FACOR*

ACTIVOS	2017	2016	Variación	
			ABSOLUTA	RELATIVA
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>	<b>627,326,319</b>	<b>649,988,773</b>	<b>-22,662,454</b>	<b>-3%</b>
Caja	26,815,993	30,700,849	-3,884,856	-13%
Bancos	61,226,305	127,017,105	-65,790,800	-52%
Fondo Fiduciarios a la vista	13,576,069	12,835,192	740,877	6%
Efectivo restringido- Fondo de liquidez	525,707,862	519,435,628	6,272,234	1%
<b>INVERSIONES</b>	<b>18,372,717</b>	<b>17,214,209</b>	<b>1,158,508</b>	<b>7%</b>
De patrimonio a valor razonable	18,372,717	17,214,209	1,158,508	7%
De patrimonio a costo histórico	0	0	-	-
Fondo de liquidez- de deuda al costo amortizado	0	0	-	-
<b>CARTERA DE CRÉDITOS "COSTO AMORTIZADO"</b>	<b>11,081,766,307</b>	<b>10,876,625,710</b>	<b>205,140,597</b>	<b>2%</b>
Cartera de crédito - consumo (capital)	11,461,545,349	11,158,176,442	303,368,907	3%
Intereses causados (método interés efectivo)	75,713,003	68,667,728	7,045,275	10%
Deterioro (individual)	-311,105,720	-211,604,885	-99,500,835	47%
Deterioro (intereses cartera)	-29,770,871	-27,050,821	-2,720,050	10%
Deterioro (general)	-114,615,454	-111,581,754	-3,033,700	3%
<b>DEUDORES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>166,160,797</b>	<b>166,527,298</b>	<b>-366,501</b>	<b>0%</b>
Deudores patronales	164,757,037	159,743,584	5,013,453	3%

<b>ACTIVOS</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
Otras cuentas por cobrar	8,257,200	7,283,614	973,586	13%
Deterioro otras cuentas por cobrar	-4,863,440	-500,000	-4,363,440	873%
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>20,521,652</b>	<b>15,326,870</b>	<b>5,194,782</b>	<b>34%</b>
Muebles y equipo de oficina	5,697,324	14,489,580	-8,792,256	-61%
Equipo de cómputo y comunicación	14,824,328	837,290	13,987,038	1671%
<b>BIENES Y SERVICIOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	<b>26,572,939</b>	<b>19,944,000</b>	<b>6,628,939</b>	<b>33%</b>
Seguros	26,572,939	19,944,000	6,628,939	33%
Licencias	0	0	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>11,942,720,731</b>	<b>11,785,620,760</b>	<b>157,099,971</b>	<b>1%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>DEPOSITOS DE AHORRO (COSTO AMORTIZADO)</b>	<b>3,719,545,573</b>	<b>4,327,094,080</b>	<b>-607,548,507</b>	<b>-14%</b>
Ordinarias activas	2,067,599,519	2,737,358,215	-669,758,696	-24%
Intereses por pagar ahorro programado	57,800,710	75,033,213	-17,232,503	-23%
Permanente	1,594,145,344	1,514,702,652	79,442,692	5%
<b>CREDITOS DE BANCOS Y OTRAS OBLIGACIONES FINAL</b>	<b>426,972,162</b>	<b>255,057,626</b>	<b>171,914,536</b>	<b>67%</b>
Créditos ordinarios corto plazo	426,972,162	244,580,212	182,391,950	75%
Intereses créditos ordinarios corto plazo	0	10,477,414	-10,477,414	-100%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>54,676,791</b>	<b>104,155,261</b>	<b>-49,478,470</b>	<b>-48%</b>
Costos y gastos por pagar	0	0		
Proveedores	29,984,971	13,767,756	16,217,215	118%
Gravamen a los movimientos financieros	0	0		

<b>PASIVO</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
Retención en la fuente	4,296,000	3,855,000	441,000	11%
Impuesto de industria y comercio	519,000	661,000	-142,000	-21%
Autorretención de industria y comercio	1,302,000	1,260,000	42,000	3%
Valores por reintegrar	323,156	5,414,002	-5,090,846	-94%
Diversas	10,813,805	70,005,737	-59,191,932	-85%
Retenciones y aportes de nómina	299,508	506,380	-206,872	-41%
Remanentes por pagar	7,138,351	8,593,386	-1,455,035	-17%
<b>FONDOS SOCIALES Y MUTUALES</b>	<b>36,966,863</b>	<b>36,943,217</b>	<b>23,646</b>	<b>0%</b>
Solidaridad	0	0		
Bienestar social	0	0		
Desarrollo empresarial	35,966,863	36,943,217	-976,354	-3%
Otros fondos	0	0		
<b>BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>	<b>0</b>	<b>249,583</b>	<b>-249,583</b>	<b>-100%</b>
Cesantías	0	0		
Intereses a las cesantías	0	0		
Vacaciones	0	249,583	-249,583	-100%
Prima vacaciones	0	0		
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>50,333,326</b>	<b>24,826,989</b>	<b>25,506,337</b>	<b>103%</b>
Abonos para aplicar a obligación	712,000	589,172	122,828	21%
Ingresos anticipados	49,621,326	24,237,817	25,383,509	105%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4,299,494,715</b>	<b>4,748,337,756</b>	<b>-448,843,041</b>	<b>-9%</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>7,010,841,154</b>	<b>6,420,555,232</b>	<b>590,285,922</b>	<b>9%</b>
Capital permanentemente restringido (irreductible)	4,426,302,000	3,866,100,000	560,202,000	14%

	2017	2016	ABSOLUTA	RELATIVA
Capital temporalmente restringido (aportes)	2,584,539,154	2,554,558,232	29,980,922	1%
<b>RESERVA PARA PROTECCIÓN DE APORTES</b>	<b>459,227,686</b>	<b>469,180,393</b>	<b>-9,952,707</b>	<b>-2%</b>
Reserva para protección de aportes	459,159,200	469,111,907	-9,952,707	-2%
Reserva de Asamblea	68,486	68,486	0	0%
<b>FONDOS PARA DESTINACIÓN ESPECIFICA</b>	<b>107,055,379</b>	<b>106,937,147</b>	<b>118,232</b>	<b>0%</b>
Fondo para amortización de aportes	104,508,398	104,390,106	118,292	0%
Fondo para infraestructura física	2,546,981	2,546,951	30	0%
<b>ADOPCIÓN NIIF PRIMERA VEZ</b>	<b>30,812,570</b>	<b>30,812,570</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>24,825,020</b>	<b>9,700,662</b>	<b>15,124,358</b>	<b>156%</b>
Este saldo se expresó en el 2016 por este valor:	-	236,464	-236,464	-100%
Efecto de la corrección del resultado	-	9,464,198	-9,464,198	-100%
<b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIOES</b>	<b>9,464,198</b>	<b>0</b>	<b>9,464,198</b>	<b>-</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>7,552,226,016</b>	<b>7,037,289,003</b>	<b>514,937,013</b>	<b>7%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>11,942,720,732</b>	<b>11,185,626,759</b>	<b>757,093,973</b>	<b>7%</b>

*Nota.* Estado de situación financiera individual por los años terminados a diciembre 31 de 2017 y 2016. Expresado en Pesos Colombianos.

**Tabla 11**

*Estado de Resultados Integral Individual, años 2017 y 2016, fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda - FACOR*

			VARIACIÓN	
	Año 2017	Año 2016	ABSOLUTA	RELATIVA
INGRESOS ORDINARIOS				
INGRESOS POR CARTERA DE CREDITO	1,798,867,550	1,707,435,793	91,431,757	5%
Cartera de Crédito (Método del interés efectivo)	1,798,867,550	1,707,435,793	91,431,757	5%
OTROS INGRESOS ORDINARIOS	47,823,485	49,609,895	-1,786,410	-4%
Intereses Fondo de Liquidez	40,950,129	40,148,353	801,776	2%
Otros Ingresos Financieros	2,146,669	6,432,443	-4,285,774	-67%
Recuperaciones Deterioro	4,691,923	2,997,866	1,694,057	57%
Administrativos y Sociales	34,764	31,233	3,531	11%

<b>MENOS COSTO DE VENTAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>				
Intereses Depósitos de Ahorro Ordinario	133,756,940	183,796,209	-50,039,269	-27%
Contribución Emergencia Económica	13,691,833	13,571,949	119,884	1%
Intereses de Créditos de Bancos	44,105,775	21,218,821	22,886,954	108%
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>191,554,548</b>	<b>218,586,979</b>	<b>-27,032,431</b>	<b>-12.37%</b>
<b>TOTAL MARGEN BRUTO</b>	<b>1,655,136,487</b>	<b>1,538,458,709</b>	<b>116,677,788</b>	<b>7.58%</b>

	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2016</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
<b>Gastos de Administración</b>				
Beneficios a empleados	368,513,858	352,491,678	16,022,180	5%
Gastos generales	243,368,322	186,483,699	56,884,623	31%
Gastos bancarios, comisiones	6,869,949	4,443,766	2,426,183	55%
Impuestos asumidos	1,505,775	319,347	1,186,428	372%
Amortización y agotamiento		19,237,390	-19,237,390	-100%
Depreciación propiedad, planta y equipo	16,291,662	18,130,361	-1,838,699	-10%
<b>Subtotal Gastos de Administración</b>	<b>636,549,566</b>	<b>581,106,241</b>	<b>55,443,325</b>	<b>-10%</b>
<b>Deterioro del Valor de los Activos</b>				
Deterioro créditos de consumo individual	100,370,372	30,444,011	69,926,361	230%
Deterioro intereses créditos de consumo	2,720,050	10,583,713	-7,863,663	-74%
Deterioro general de cartera	3,033,700	18,626,870	-15,593,170	-84%
Otras Provisiones	4,353,440	0	4,353,440	100%
<b>Total Deterioro del Valor de los Activos</b>	<b>110,477,562</b>	<b>59,654,594</b>	<b>50,822,968</b>	<b>85%</b>
<b>Total Gastos de Administración y Deterioro</b>	<b>747,027,128</b>	<b>640,760,835</b>	<b>106,266,293</b>	<b>17%</b>
<b>Excedentes o Déficit Operacional</b>	<b>908,109,359</b>	<b>897,697,874</b>	<b>10,411,485</b>	<b>1%</b>
Gastos fondos sociales y beneficios	881,360,258	896,461,411	-15,101,153	-2%

	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2016</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
Auxilios y donaciones	0	1,000,000	-1,000,000	-100%
<b>Total Fondos Sociales</b>	<b>881,360,258</b>	<b>897,461,411</b>	<b>-16,101,153</b>	<b>-2%</b>
<b>Excedentes Netos</b>	<b>26,749,101</b>	<b>236,463</b>	<b>26,512,638</b>	<b>11,212%</b>

*Nota.* Acumulado del 01 de enero al 31 de diciembre de los años 2017 y 2016. Expresado en Pesos Colombianos.

### **Análisis horizontal y vertical (Tablas 10 y 11)**

Análisis Horizontal, en el activo el deterioro individual presente un aumento del 47%, que repercute poco en el total de la cartera de créditos, que en total aumento en un 2%. En la propiedad, planta y equipo, se hizo una nueva inversión en el año 2019. En el pasivo, los depósitos de ahorro ordinarios disminuyeron en un 24%, que representa \$670 millones (COP). Los ingresos anticipados aumentaron en \$25,4 millones (COP), lo que demuestra la confianza de los terceros en el fondo de empleados. El total pasivos disminuyeron en un 9% frente a un aumento del 1% del total activos, lo que significa un adecuado manejo de sus operaciones. El Análisis Vertical del activo, la cartera de créditos representa el 93% del total activo, con un total de \$11,082 millones (COP), lo cual significa que la liquidez está en manos del buen recaudo de esta cartera, y a la vez supera el capital social de \$7,011 millones (COP). Los depósitos de ahorro representan el 87% del total pasivo, es decir, todo lo que se le debe a los dueños del capital. Con los bancos se tiene un pasivo del 10% del total pasivo y un aumento horizontal del 75%, un gran aumento al cual se debe hacer seguimiento en el periodo futuro. El Análisis Horizontal de los

ingresos ordinarios crecieron en un 5%. En el Análisis Vertical del Estado de Resultados encontramos que la cartera de crédito tiene mucho peso dentro de los ingresos ordinarios con un 97.4%. Los gastos de personal representan el 58% del total de gastos de administración.

Basados en los estados financieros del 2016 al 2019 del fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda-FACOR, se obtuvieron los siguientes indicadores financieros respectivamente. Se presentan los indicadores financieros en la tabla 12 con los índices de liquidez, endeudamiento, rendimiento y actividad.

**Tabla 12**

*Principales indicadores financieros, fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda - FACOR*

ÍNDICE	INDICADOR	=	FÓRMULA	2019	2018	2017	2016
<b>LIQUIDEZ</b>	Razón Circulante	=	Activos Circulantes / Pasivos Circulantes	<b>2.92</b>	<b>2.93</b>	<b>2.77</b>	<b>2.48</b>
	Capital Neto de Trabajo (CNT)	=	Activo Corriente - Pasivo Corriente	<b>\$8,922,831,103</b>	<b>\$8,353,190,341</b>	<b>\$7,622,704,364</b>	<b>\$7,021,956,134</b>
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	Razón de Deuda a Activo	=	Total de Pasivos / Total de Activos.	<b>34.22%</b>	<b>34.13%</b>	<b>36.00%</b>	<b>40.29%</b>
	Razón de Deuda a Capital	=	Total Pasivos / Capital de los Asociados	<b>55.46%</b>	<b>56.05%</b>	<b>56.93%</b>	<b>67.47%</b>



ÍNDICE	INDICADOR	=	FÓRMULA	2019	2018	2017	2016
<b>RENDIMIENTO</b>	Margen Neto de Utilidad	=	Utilidad neta / Ingresos	<b>45.47%</b>	<b>48.65%</b>	<b>49.17%</b>	<b>51.09%</b>
	Retorno de la Inversión ROI	=	Beneficio Obtenido - Inversión / Inversión	<b>6.45%</b>	<b>7.57%</b>	<b>7.60%</b>	<b>7.62%</b>
	Rendimiento del Patrimonio	=	Utilidad Neta / Patrimonio	<b>9.81%</b>	<b>11.50%</b>	<b>12.02%</b>	<b>12.76%</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	Rotación de Capital de Trabajo Neto	=	Ingresos Netos / Capital de Trabajo Neto	<b>0.216</b>	<b>0.237</b>	<b>0.242</b>	<b>0.25</b>
	Rotación de Activos	=	Ingresos / Total de Activo	<b>0.142</b>	<b>0.156</b>	<b>0.155</b>	<b>0.149</b>
	Rotación de Cartera	=	Ingresos Anuales a Crédito / ((S.I. CxC + S.F. CxC) / 2)	<b>0.156</b>	<b>0.169</b>	<b>0.164</b>	<b>0.157</b>
				<b>2,307 días</b>	<b>2,132 días</b>	<b>2,197 días</b>	<b>2,293 días</b>

*Nota.* Los indicadores financieros son del 2016 al 2019, donde se incluye el índice, indicador y sus fórmulas. Elaboración propia.

#### 4.2.1 Razón Circulante.

Significa lo que hay disponible del activo a corto plazo para responder a las obligaciones de corto plazo, este indicador en los últimos 4 años siempre ha estado por encima de 2.4; es decir

que el dicho valor del activo es más del doble de dicho valor del pasivo, lo que da cuenta de una tendencia de buena liquidez.

#### **4.2.2 Capital Neto de Trabajo.**

Se puede observar que tiene una tendencia ascendente a lo largo de los últimos 4 años, siendo el más bajo el 6.8% y el más alto el 9.58% del año 2017 al año 2018. Visto de otra manera este indicador, para el año 2019, nos sugiere que el valor del activo corriente es mayor al triple del valor del pasivo corriente. (\$13,568,185,634 -\$4,645,354,531), hecho coherente con el indicador anterior de buena liquidez.

#### **4.2.3 Razón de Deuda a Activo.**

Mide el grado en el que los fondos prestados se han usado para financiar los activos de la empresa. Según los resultados de los últimos 4 años se puede afirmar que el valor de los pasivos totales alcanza un nivel de la tercera parte del valor de los activos totales, es decir que en promedio se cuenta en el total activo, con un poco más de \$3 pesos para responder por cada \$1 de pasivo total.

#### **4.2.4 Razón Deuda a Capital.**

Mide los fondos proporcionados por los acreedores con relación a los fondos aportados por los propietarios. A lo largo de los últimos 4 años este indicador se muestra por encima del 55%, vale aclarar que entre más pequeño sea este indicador es mejor. Es decir, que del año 2016 al año 2019 ha ido mejorando levemente, hasta situarse en el año 2019, el valor del total Capital de los asociados en un 80.3% más grande al valor total de los pasivos.

#### **4.2.5 Margen Neto de Utilidad.**

Muestra cuanta utilidad se genera por cada \$1 de ingreso. Durante este lapso de los últimos 4 años. Este indicador muestra un nivel realmente alto, superando el 45% en cualquier año evaluado, cabe aclarar que se tomó la Utilidad antes de detractar el valor de los Fondos obligatorios (Educación, Solidaridad y Bienestar Social), es decir, no se tomó la Utilidad neta, en razón a que estos 3 fondos, son parte de los excedentes que se reintegran a los mismos asociados en forma de auxilios, es decir, que no son propiamente gastos.

#### **4.2.6 Retorno de la Inversión (ROI).**

Mide la tasa de rendimiento sobre el total de activos utilizados en la empresa, sin importar la fuente de financiamiento. Entre 7.62% año 2016 al 6.45% año 2019, con tendencia a disminuir. Observando la variación más reciente del año 2018 al año 2019, tenemos que mientras el total activo aumentó en un 6.9%; la utilidad o excedentes disminuyeron en un 8.87%, esto a su vez se debió a un comportamiento inverso entre los ingresos operacionales y los gastos de administración de este mismo periodo, mientras que los primeros disminuyeron en un -2%, los segundos aumentaron en un 11% del año 2018 al 2019.

#### **4.2.7 Rendimiento del Patrimonio.**

Mide la tasa de rendimiento sobre el valor en libros del Aporte de los Asociados. Siendo siempre mayor al 9.80% lo cual es muy favorable, sabiendo que el importe del Patrimonio es bastante alto, para el contexto del país, sin embargo presenta una tendencia negativa (disminución), entre los años 2016 a 2019, a causa principalmente de un aumento del Patrimonio del 6.76%; los excedentes disminuyeron en un - 8.87%, acarreados estos últimos por una disminución de los ingresos operacionales de un 2% en el año 2019.

#### **4.2.8 Rotación de Capital de Trabajo Neto.**

Mide con cuánta eficacia se usa el capital de trabajo neto para generar ingresos. Se encuentra entre un rango del 0.25 año 2016 al 0.22 en el año 2019. Por cada \$100 de Capital de Trabajo Neto, se generan entre \$25 a \$22 (año 2019), de Ingresos, con tendencia descendente. Traducido a días, es decir, dividiendo 360 días entre este indicador tendríamos una rotación superior del Capital de Trabajo Neto a 1,667 días (más de cuatro años). Lo anterior por impacto de las cuentas por cobrar a largo plazo, que hacen parte del Capital de Trabajo.

#### **4.2.9. Rotación Activo.**

Mide la utilización de todos los activos de la empresa, mide cuántos ingresos se generan por cada \$1 de activos. Entre el año 2016 al año 2019 se encuentra en un rango entre 0.15 a 0.14; es decir, por cada \$1 de Activos se generan ingresos entre un 15% y 14%. Para la rotación de Capital de Trabajo Neto y rotación de activo, se puede concluir, que estos indicadores por encima del 14% son muy favorables, dentro del contexto de rentabilidad de los diferentes sectores del País.

#### **4.2.10 Rotación de Cartera.**

Indica el número de veces que las cuentas por cobrar se renuevan durante un periodo (año). El rango del indicador de estos cuatro años está entre 0,156 a 0,169, traducido a días en casa año observado, la rotación de cartera supera los seis años, este fenómeno se da por cuanto los créditos algunas veces tienen plazos superiores a los cinco años, y como consecuencia de la presentación de la información financiera, no es posible establecer el valor total de la cartera por rangos de plazos otorgados, menores a cinco años.

En resumen, los indicadores de **Liquidez** muestran una posición muy fuerte, siendo los activos corrientes superiores a los pasivos corrientes en casi tres veces. En el **Endeudamiento** relacionado con los activos totales, se sigue la tendencia de la liquidez, imponiéndose a favor casi tres veces, y el endeudamiento relacionado con el total Patrimonio, señala que éste es casi dos veces el valor del pasivo total, además en el pasivo para el año 2018 y 2019, no figuran obligaciones financieras pendientes, que desde luego tienen un alto costo financiero. Cabe agregar que los pasivos son de corto plazo, mientras que el capital es de largo. Los tres índices de **Rendimiento**, nos muestran tasas muy atractivas para los asociados, siendo la más baja el ROI del año 2019, con un 6.45% sabiendo que el total de cartera se aproxima al 90% de total activo. Los indicadores de **Actividad**, están relacionados con el total activo o parte de él, más exactamente con el valor de las cuentas por cobrar, por tal razón los días de rotación son superiores a los 2000 días, dicho de otra forma, los saldos finales de cartera acumulan un saldo tan grande, que al final de un periodo evaluado (un año), aún presentan saldo pendiente incluso créditos otorgados cinco años atrás, porque muchas veces éstos se refinancian, alargando su plazo inicial.

#### **4.3 Modelos sugeridos para la valoración de intangibles.**

En la tabla 13 se presenta una lista de 26 métodos para la valoración de intangibles, clasificados en cuatro categorías, modelos de valuación financiera, modelos de valuación de desempeño, indicadores de medición y método de apreciación de valor, resumidos del libro “Valuación y Reconocimiento de Activos Intangibles un Enfoque Estratégico” del cual se escoge uno de ellos.

**Tabla 13***Selección de modelos aceptados para la valoración de intangibles*

N°	Modelos para Valoración de Intangibles	Método	Autores / Fechas	Descripción de la medida
1	Calculated Intangible Value	MVF	Luthy Contable / 1998	Calcula exceso de rendimiento en activos fijos y utiliza este número como la base para determinar la proporción del rendimiento atribuido a activos intangibles.
2	Economic Value Added (EVA)	MVF	Stewart Valuación / 1997	Se calcula mediante el ajuste a la utilidad con cargos relacionados con intangibles. Los cambios en EVA otorgan un indicador de si el capital intelectual de la empresa está siendo o no productivo.
3	Human Resource Costing Accounting (HRCA)	MVF	Johansson Recursos / 1996	Calcula el impacto oculto de costos relacionados con RH, que reducen las utilidades de la empresa. El capital intelectual se mide mediante el cálculo de la contribución del capital humano que posee la empresa dividido por los gastos capitalizados de sueldos.
4	Intellectual Asset Valuation	MVF	Sullivan Capital Intelectual / 2000	Metodología para calcular el valor de la propiedad intelectual.
5	Investor Assigned Market Values (IAMV)	MVF	Stanfield Contable / 1998	Toma como el verdadero valor de la compañía el valor de mercado y los divide en Capital Tangible + CI Realizado + Erosión CI + SCA (Sustainable Competitive Advantage).
6	Valuing Factor	MVF	Stanfield Contable / 2001	Utilización de un factor para crear rangos de riesgo para tomar decisiones. Se toma el factor del valor de mercado y precio de la acción para estimar el valor de riesgo de mercado asociado a una decisión administrativa. El tamaño del impacto dependerá de los intangibles de la empresa.
7	Knowledge Capital Scoreboard	MVF	Lev Contable / 1999	Las utilidades del capital de conocimiento se calculan como la porción de las utilidades normalizadas por arriba y por debajo de las utilidades esperadas atribuidas a los activos en libros.

N°	Modelos para Valoración de Intangibles	Método	Autores / Fechas	Descripción de la medida
8	Making Sense of Intellectual Capital	MVF	Daniel Andriessen Valuación / 2004	Este modelo se enfoca en los recursos intangibles que representan las ventajas competitivas de la organización, definiendo cinco categorías: Conocimiento tácito y habilidades, valores y normas colectivas, procesos administrativos y primarios, tecnologías y conocimientos explícitos, y los activos organizacionales. Analizan el pasado y presente para determinar su potencial futuro.
9	Market-to-Book Ratio Tobins Q	MVF	Stewart Contable / 1997	El valor del capital intelectual se toma como la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el valor en libros de la empresa.
10	Modelo del Valor Extracontable	MVF	Domingo Nevado y Victor López Contable / 2002	Se establece como control estratégico donde se anticipa las necesidades y oportunidades para desarrollar un sistema de información, cuyo objetivo es la toma de decisiones estratégicas desde un sistema contable.
11	Options Approach	MVF	Van den Berg Valuación / 2003	La idea central de este modelo es que toda inversión es una oportunidad, la teoría no tiene una relación directa con los intangibles pero puede utilizarse para mejorar la verificación del Valor Presente Neto (VPN).
12	Technology Factor	MVF	Khoury Valuación / 1998	Su objetivo es maximizar el valor de las competencias tecnológicas de la empresa explotando los activos. Intenta calcular el valor justo de mercado de una tecnología específica.
13	The Value Chain Blueprint	MVF	Baruch-Lev Contable	Establece que existe una diferencia económica entre los activos tangibles e intangibles, desarrollando un enfoque de arriba a abajo ( <i>Intangible Scorecard</i> ) y un enfoque de abajo a arriba ( <i>Value Chain Scorecard</i> ). El propósito del método es estimar el valor financiero del capital intangible utilizando información pública disponible.
14	The Value Explorer	MVF	Andriessen & Tiessen Valuación / 2000	Metodología contable para calcular y prorratear el valor de cinco tipos de intangibles: 1) Activos y Pasivos, 2) Habilidades y conocimiento tácito, 3) Valores y normas colectivas, 4) Conocimiento explícito y 5) Procesos de administración y primarios.
N°	Modelos	Método	Autores /	Descripción de la medida

	para Valoración de Intangibles		Fechas	
15	Valoración del Capital Humano	MVF	Suárez Recursos Humanos / 1997	El problema de medición implica determinar la inversión que se hace en el recurso humano, y conocer si dicha inversión se revaloriza como consecuencia de las competencias que va adquiriendo el personal.
16	Value Added Intellectual Coefficient	MVF	Public Capital Intelectual / 2000	Mide cuanto y que tan eficientemente el capital intelectual y el capital empleado crean valor con base en tres componentes principales: 1) Capital empleado, 2) Capital humano y 3) Capital estructural.
17	Balanced Scorecard	MVD	Kaplan and Norton Medición del desempeño / 1992	El desempeño de una empresa se mide mediante indicadores que abarcan cuatro perspectivas: 1) Financiera, 2) Clientes, 3) Procesos internos y 4) Aprendizaje. Los indicadores se basan en los objetivos estratégicos de la empresa.
18	Holistic Value Approach (HVA)	MVD	Ross, Dragonetti y Edvinsson Capital Intelectual / 1997	Consolida todos los indicadores individuales que representan propiedad intelectual y componentes en un solo índice. Cambios en el índice son relacionados a cambios en el valor de mercado de la empresa.
19	Inclusive Valuation Methodology (IVM)	MVD	McPherson Capital Intelectual / 2000	Usa jerarquías de indicadores ponderados que se combinan, y se enfoca en valores relativos más que en absolutos. Valor Agregado Combinado = Valor Monetario Agregado combinado con Valor Intangible Agregado.
20	Intellectual Capital Audit	MVD	Brooking Capital Intelectual / 1996	Evalúa el capital intelectual de la empresa a través de un análisis diagnóstico de la respuesta a 20 preguntas que abarcan cuatro componentes principales del capital intelectual.
21	Capital del Conocimiento	IM	Korrad Group Capital Intelectual / 1989	Primer modelo en plantear la existencia de otras formas de capital, introduciendo el concepto de capital estructural. Se limita al problema de reportes externos de empresas centradas en la generación de conocimiento.
22	Citation Weighted Patents	IM	Hall Contable / 2001	Un factor de tecnología es calculado con base en el desarrollo de patentes de la empresa. El capital intelectual y su desempeño se mide con base en el impacto de los esfuerzos de desarrollo de investigación de una serie de índices.
Nº	Modelos para	Método	Autores / Fechas	Descripción de la medida



	Valoración de Intangibles			
23	Intangible Asset Monitor	IM	Sveiby Capital Intelectual / 1997	La dirección selecciona los indicadores, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa, para medir cuatro componentes principales de los activos intangibles: 1) Crecimiento, 2) Renovación, 3) Eficiencia y 4) Estabilidad.
24	Intellectual Capital Statement	IM	Mouritsen / 2001	Enfatiza la administración del conocimiento para la creación de valor. Propone la preparación de un estado del capital intelectual, mostrando cómo la empresa crea valor, así como cuales son los desafíos y acciones a realizar.
25	Skandia Navigator	IM	Edvinsson & Malone Capital Intelectual / 1997	El capital intelectual se mide a través del análisis de 164 mediciones (91 intelectuales y 73 tradicionales) que cubren cinco componentes: 1) Financiero, 2) Cliente, 3) Proceso, 4) Renovación y desarrollo, y 5) Humano.
26	Intellectual Capital Benchmarking System	MAV	Viedma Capital Intelectual / 2001	Utiliza un sistema para identificar los factores clave de éxito de la industria, para que la empresa lleve a cabo una comparación y determine las brechas existentes. Calcula un índice de desempeño global para presentarlo en un balance general.

*Nota.* Se presenta los modelos para valoración de intangibles, junto con la abreviación del modelo, autores, fechas y la descripción de la medida.

#### 4.3.1 Valuación financiera- MVF.

Estos modelos utilizan el dinero como la denominación de valor, enfocándose en la resolución de diferentes problemas y aunque la mayoría abarca toda clase de recursos intangibles, algunos solamente se refieren a la valuación de activos específicos como la propiedad intelectual, la tecnología o los recursos humanos. En la mayoría de la literatura de valuación se pueden encontrar tres aproximaciones:

- Técnica de valuación con base en los Ingresos.

Es la técnica de valuación mediante la cual el valor de la empresa se determina con base en los flujos netos de efectivo después de impuestos, disponibles para los accionistas, que una empresa espera obtener en el futuro, descontados a una determinada tasa en donde se ponderan niveles de riesgo e incertidumbre de la inversión. Este procedimiento descansa sobre la base conceptual: El valor de un activo intangible es el valor presente de los ingresos esperados asociados a la propiedad, uso o control del activo intangible.

- Técnica de valuación con base en el Costo.

Técnica de valuación que utiliza el concepto de reemplazo como indicador de valor. Este enfoque es el método de valuación menos apropiado para valorar una empresa, ya que el resultado solamente refleja el nivel de las inversiones realizadas y no considera las perspectivas futuras de la misma. Los métodos basados en costo obviamente son apropiados cuando el objetivo es estimar el costo de un activo intangible.

- Técnica de valuación con base en el Valor de Mercado.

Es la técnica de valuación por medio de la cual los valores se determinan con base en los valores reales a los que se están realizando las transacciones recientes de empresas similares, o bien con base en los valores de empresas que cotizan en bolsa. El proceso es esencialmente de comparación y correlación del capital invertido de la empresa sujeta a estudio con el de empresas similares.

#### **4.3.2 Valuación del desempeño- MVD.**

Con el fin de crear valor, los activos intangibles deben ser transformados en productos o servicios de los que se derive algún valor. Por lo general, a los activos intangibles se les llama causales de desempeño, lo que siguiere relaciones causales entre estos recursos y la creación de valor organizacional.

Lev (2001) notó que “los intangibles frecuentemente forman parte de un activo físico (por ejemplo, la tecnología y el conocimiento contenido en un avión) y en la mano de obra (el conocimiento tácito de los empleados), originando interacciones considerables entre activos tangibles e intangibles en la creación de valor. Cuando estas interacciones son intensas, la valuación de intangibles aisladamente se vuelve imposible.”

#### **4.3.3 Apreciación del valor- MAV.**

El criterio utilizado no es trasladable en un fenómeno observable, por lo que la evaluación depende del juicio personal.

#### **4.3.4 Indicadores de medición- IM.**

No se incluye un criterio de valor, pero utiliza una escala métrica que se relaciona con un fenómeno observable. Son datos que muestran el estado de una o varias actividades dentro de las empresas. Existen aspectos comunes entre los distintos modelos, por ejemplo, las partes que componen el capital intelectual, medición de la inversión en recurso humano y su valorización, el uso de indicadores, la gestión del conocimiento, los objetivos de la empresa, el valor de mercado y la competitividad, entre otros. Sin embargo, la importancia de cada modelo radica en los conceptos en los que cada uno se apoya.

No se escoge en primera instancia un modelo MVF, porque los intangibles predominantes en el fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda – FACOR, son los que

tienen que ver con la perspectiva de aprendizaje, es decir el capital humano, capital de información y capital estructural. Los cuales no son de fácil de cuantificar, pues es difícil obtener un método confiable que convierta a valores monetarios dichos recursos. Aunque se deduce que son el principio o base para que la organización, a través de la explotación de los intangibles, e interconectándose con los demás recursos tangibles, se conviertan finalmente en excedentes o resultados que benefician en general a todo el fondo de empleados, y que son los actores principales para el logro de los objetivos. Por ejemplo, un empleado no está allí para luego ser vendido, como sucede con un jugador de futbol, donde existe un mercado dispuesto a discutir un precio, por contar con los servicios profesionales de él. Así las cosas es muy difícil fijarle precio a un empleado de la entidad, sin embargo se podría a través de los costos incurridos, como es el caso de los salarios, prestaciones sociales, capacitaciones y dotación, proponer un modelo que determine en términos monetarios, cuál es la participación o relación de causalidad con el ingreso. Del mismo modo la normatividad contable colombiana, no obliga a la gran mayoría de empresas colombianas, a cuantificar en términos monetarios los intangibles, para que sean reflejados en los estados financieros.

Algunos métodos toman el valor de mercado, como referencia de una fórmula matemática, como lo hacen el Market-to-book ratio, el Technology factor, el Investor assigned market values, el Valuing factor. Otros métodos usan el valor del activo intangible, cuando ya deben estar reconocidos, por obligación normativa, en los estados financieros, como es el caso del EVA, otros se enfocan en el desarrollo de patentes (Citación Weighted Patents).

Los modelos de Kaplan y Norton y Navigator Skandia (IM), coinciden en que tratan la identificación de necesidades y la toma de decisiones, un aspecto considerado como fundamental

dentro del sistema de gestión de conocimientos. El modelo Citation weighted patents (IM), desarrolla un factor basado en el desarrollo de patentes y su costo.

El método Viedma capital intelectual (el único método MAV citado), se enfoca en la gestión de la información, gestión del conocimiento y gestión del capital intelectual. Es una herramienta que permite a las empresas comparar sus competencias de capital intelectual con las de los mejores competidores del mismo sector de actividad.

En consecuencia, no todos los métodos se prestan a las necesidades del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda- FACOR, y considerando las distintas opciones de los métodos anteriormente expuestos, se decide escoger el Balanced Scorecard.

#### **4.4 Encuesta.**

La metodología elegida, para la valoración de los intangibles, en el Fondo de Empleados de Comfamiliar, Risaralda - FACOR, fue el Balanced Scorecard (BSC), por encontrarlo como la más apropiada, para este tipo de empresa. El BSC, encuentra la relación causa-efecto entre 4 perspectivas (Financiera, Clientes, Interna y Aprendizaje), mostrando la ruta que sigue un activo intangible para convertirse en uno tangible.

##### **4.4.1 Objetivo de la encuesta.**

Establecer con un margen mínimo de error, las metas y estrategias que satisfagan el mejoramiento de la competitividad del fondo de empleados, con una encuesta en la tabla 14, que aporta a la DOFA.

Tabla 14

*Encuesta para recolectar información, para DOFA*

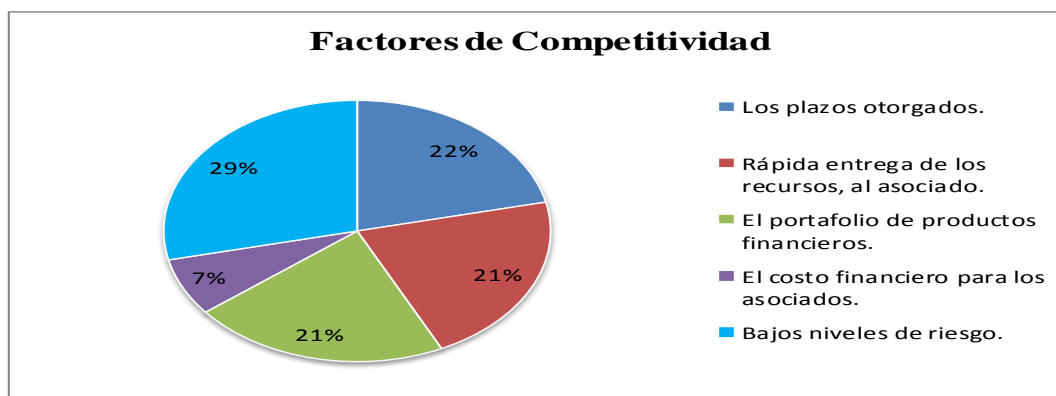
1. Perspectiva Financiera.	
<b>1ª Encuesta:</b>	<b>Nombres y Apellidos:</b> _____
<b>Fecha:</b> _____	<b>Cargo:</b> _____
<b>Total encuestados:</b>	<b>14</b>

Por favor responda a conciencia para lograr el objetivo de la encuesta:

**1.** ¿Cuál factor impacta más la competitividad del Fondo de Empleados?

- a. Los plazos otorgados.
  - b. Rápida entrega de los recursos, al asociado.
  - c. El portafolio de productos financieros.
  - d. El costo financiero para los asociados.
  - e. Bajos niveles de riesgo.
- Total**

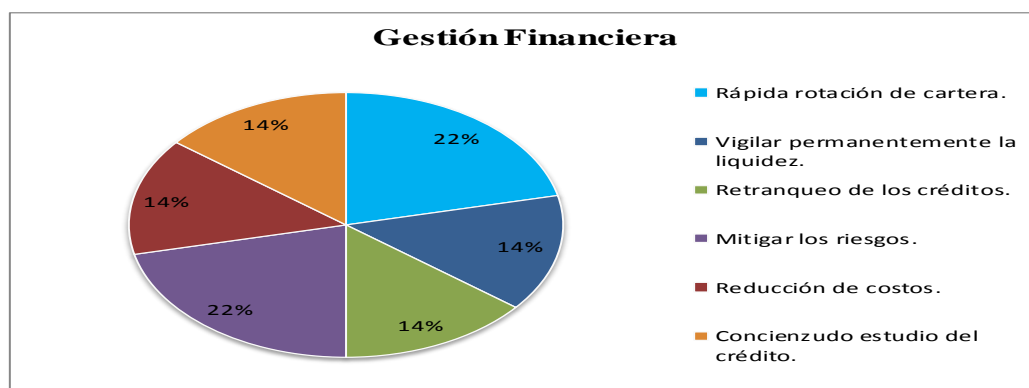
3	21,4%
3	21,4%
3	21,4%
1	7,1%
4	28,6%
<b>14</b>	<b>100,0%</b>



**2.** ¿Cuál situación es la más importante para una buena gestión financiera?

- a. Rápida rotación de cartera.
  - b. Vigilar permanentemente la liquidez.
  - c. Retranqueo de los créditos.
  - d. Mitigar los riesgos.
  - e. Reducción de costos.
  - f. Concienzado estudio del crédito.
- Total**

3	21,4%
2	14,3%
2	14,3%
3	21,4%
2	14,3%
2	14,3%
<b>14</b>	<b>100,0%</b>



**2. Perspectiva Clientes.**

**3.** ¿Cuál medio es más apropiado para hacer seguimiento de la satisfacción del cliente interno?

- a. Por medio de encuestas.
  - b. Por medio de indicadores financieros.
  - c. Por medio otras metodologías.
- Total**

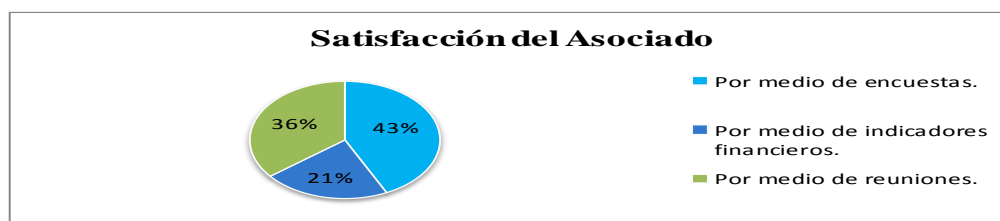
6	42,9%
3	21,4%
5	35,7%
<b>14</b>	<b>100,0%</b>



**4.** ¿Cuál medio es más apropiado para hacer seguimiento a la satisfacción de los asociados?

- a. Por medio de encuestas.
  - b. Por medio de indicadores financieros.
  - d. Por medio de reuniones.
- Total**

6	42,9%
3	21,4%
5	35,7%
<b>14</b>	<b>100,0%</b>

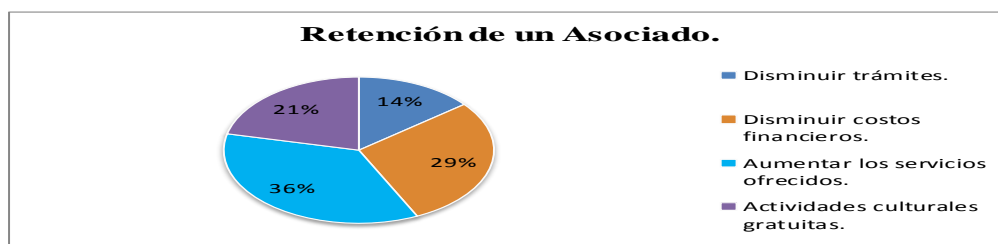


5. ¿Cuál propuesta prefiere usted, en aras de retener a un asociado?

- a. Disminuir trámites.
- b. Disminuir costos financieros.
- c. Aumentar los servicios ofrecidos.
- d. Actividades culturales gratuitas.

**Total**

2	14,3%
4	28,6%
5	35,7%
3	21,4%
<b>14</b>	<b>100,0%</b>



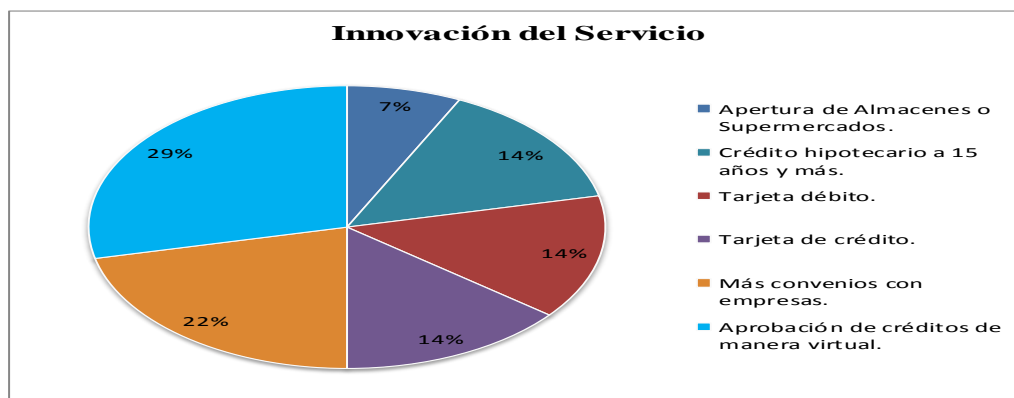
### 3. Perspectiva Procesos Internos.

6. ¿Cuál de los siguientes servicios, es clave para ofrecer a manera de innovar?

- a. Apertura de Almacenes o Supermercados.
- b. Crédito hipotecario a 15 años y más.
- c. Tarjeta débito.
- d. Tarjeta de crédito.
- e. Más convenios con empresas.
- f. Aprobación de créditos de manera virtual.

**Total**

1	7,1%
2	14,3%
2	14,3%
2	14,3%
3	21,4%
4	28,6%
<b>14</b>	<b>100,0%</b>

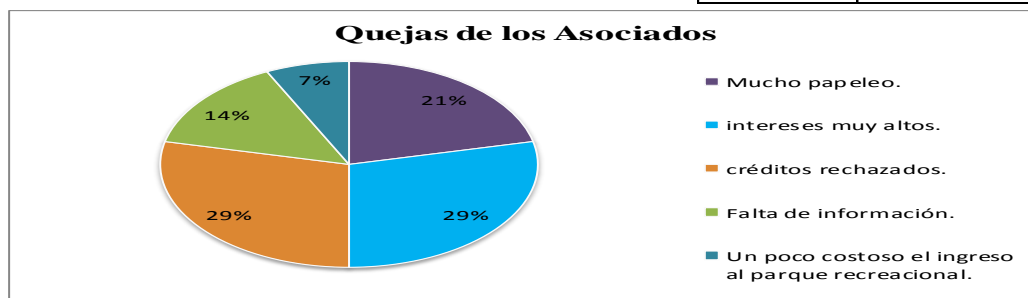


7. ¿Cuál es la queja de mayor relevancia, por parte de los asociados?

- a. Mucho papeleo.
- b. intereses muy altos.
- c. créditos rechazados.
- d. Falta de información.
- e. Un poco costoso el ingreso al parque recreacional.

**Total**

3	21,4%
4	28,6%
4	28,6%
2	14,3%
1	7,1%
<b>14</b>	<b>100,0%</b>



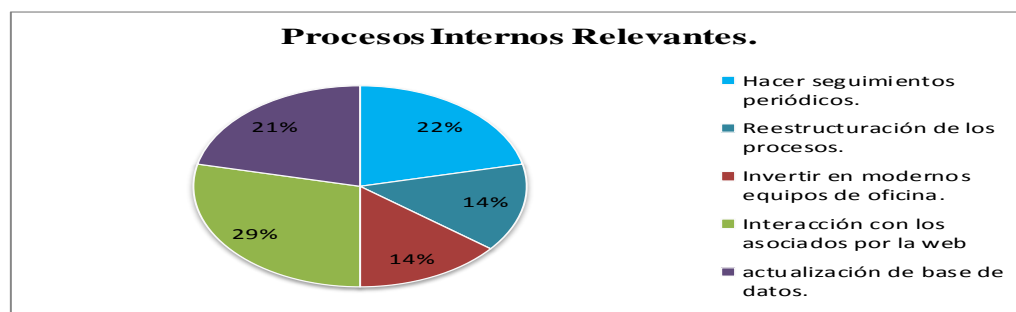


8. ¿Cuál es el aspecto que se debería mejorar, acerca de los procesos internos?

- a. Hacer seguimientos periódicos.
- b. Reestructuración de los procesos.
- c. Invertir en modernos equipos de oficina.
- d. Interacción con los asociados por la web
- e. actualización de base de datos.

**Total**

3	21,4%
2	14,3%
2	14,3%
4	28,6%
3	21,4%
<b>14</b>	<b>100,0%</b>



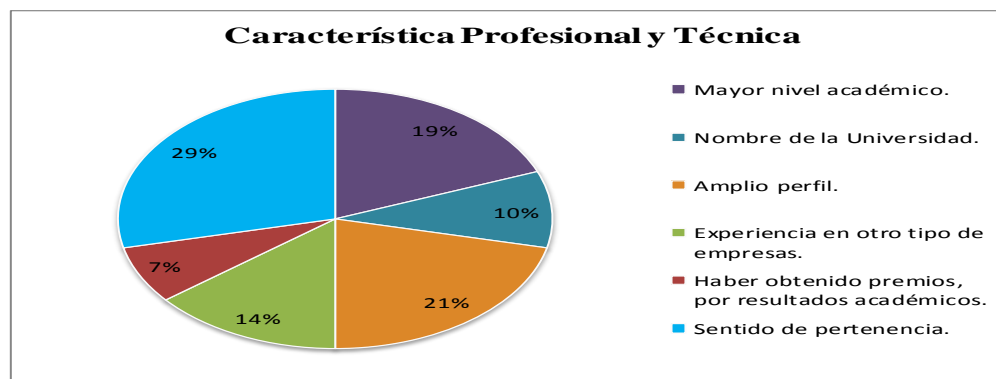
#### 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Intangibles)

9. ¿Cuál característica profesional o técnica del empleado, aporta más, para generar valor al Fondo de Empleados?

- a. Mayor nivel académico.
- b. Nombre de la Universidad.
- c. Amplio perfil.
- d. Experiencia en otro tipo de empresas.
- e. Haber obtenido premios, por resultados académicos.
- f. Sentido de pertenencia.

**Total**

3	19,1%
1	9,5%
3	21,4%
2	14,3%
1	7,1%
4	28,6%
<b>14</b>	<b>100,0%</b>

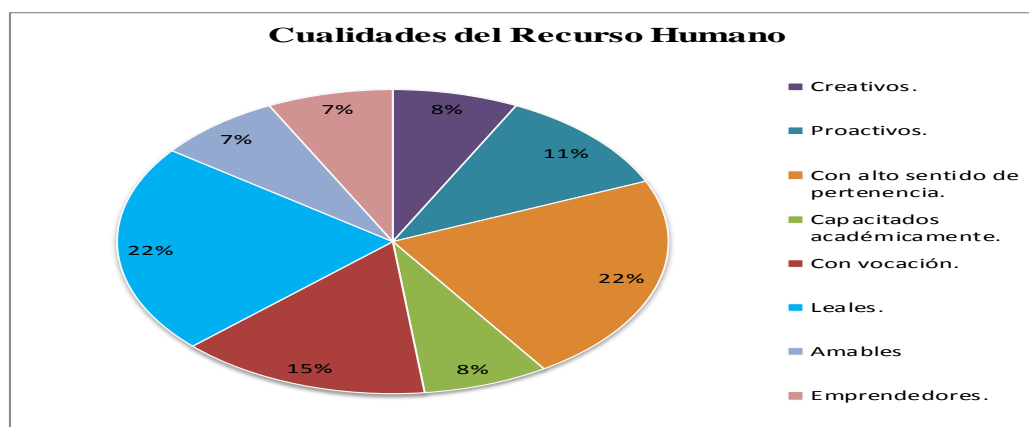


10. ¿Qué tipo de cualidades del recurso humano, es primordial, para el Fondo de Empleados?

- a. Creativos.
- b. Proactivos.
- c. Con alto sentido de pertenencia.
- d. Capacitados académicamente.
- e. Con vocación.
- f. Leales.
- g. Amables
- h. Emprendedores.

**Total**

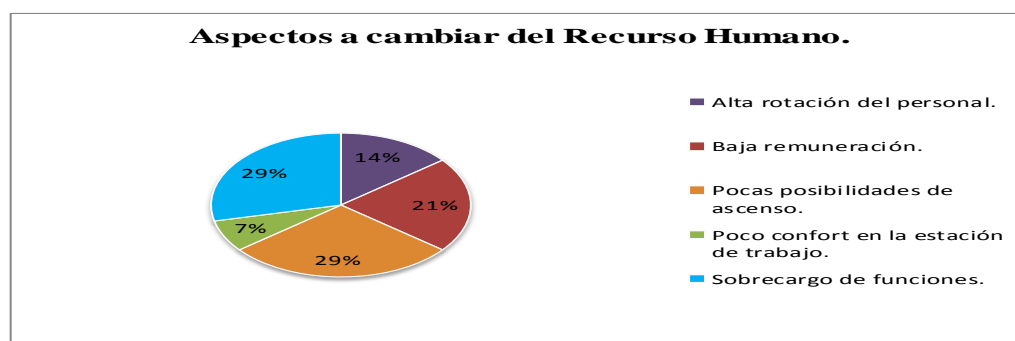
1	7,4%
2	11,1%
3	22,2%
1	7,4%
2	14,8%
3	22,2%
1	7,4%
1	7,4%
<b>14</b>	<b>100,0%</b>



**11.** ¿Qué aspectos, relacionados con el Recurso Humano, le gustaría **cambiar**?

- a. Alta rotación del personal.
- b. Baja remuneración.
- c. Pocas posibilidades de ascenso.
- d. Poco confort en la estación de trabajo.
- e. Sobrecargo de funciones.

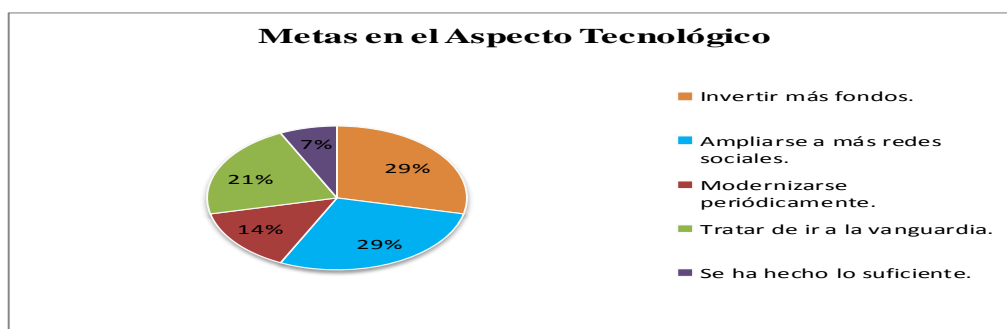
2	14,3%
3	21,4%
4	28,6%
1	7,1%
4	28,6%
<b>14</b>	<b>100,0%</b>



**12.** ¿En el aspecto tecnológico, qué meta le gustaría lograr?

- a. Invertir más fondos.
- b. Ampliarse a más redes sociales.
- c. Modernizarse periódicamente.
- d. Tratar de ir a la vanguardia.
- e. Se ha hecho lo suficiente.

4	28,6%
4	28,6%
2	14,3%
3	21,4%
1	7,1%
<b>14</b>	<b>100,0%</b>



Fuente: Elaboración propia.

## **4.4.2 Resultados Finales de la encuesta.**

### **4.4.2.1 Perspectiva Financiera.**

En esta perspectiva sobresalen, los factores de los plazos, el portafolio y los bajos niveles de riesgo, como los de mayor impacto sobre la competitividad del fondo de empleados, significan que hay casi una homogeneidad o disparidad de opiniones, y no significa que se encuentre actualmente en un estado crítico, pero si valdría hacer seguimiento. Para una buena gestión financiera prevalece la rápida rotación de cartera y mitigar los riesgos, como factores probables de ajustar o por lo menos no dejar de vigilar.

### **4.4.2.2 Perspectiva Clientes.**

La medición de la satisfacción clientes internos y asociados, depende de continuar haciendo encuestas periódicas, como actualmente nos cuentan que se hace. Además también prefieren las reuniones, sin embargo, los indicadores financieros obtuvieron un segundo e importante lugar, es decir, que ellos también tienen un gran interés en esperar unos buenos resultados del fondo de empleados. A los asociados también les interesa para logra un mejor bienestar propio, el hecho de recibir más servicios incluidos y una posible disminución de costos financieros.

### **4.4.2.3 Perspectiva Procesos internos.**

En el tema de innovación se destacan el deseo de tener más convenios con empresas y la aprobación de créditos de manera virtual, como una desventaja actual del fondo de empleados. El tema de quejas más relevantes, se manifiestan un rechazo por el cobro de intereses altos y créditos no aprobados. Finalmente los aspectos a mejorar de los procesos internos, les preocupa

la interacción a través de la web y la actualización de la base de datos, factores por corregir en el futuro, o por lo menos desde ya presupuestar, ajustar lo anterior en el corto plazo.

#### **4.4.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

Las características técnicas y cualidades personales del recurso humano, de mayor relevancia para el fondo de empleados, son el nivel académico, un amplio perfil, sentido de pertenencia y lealtad, lo que se traduce en empleados más comprometidos, más alineados a los objetivos del fondo y con apetito por la preparación profesional, sin embargo el descontento del recurso humano, se evidencia en las pocas posibilidades de ascenso y sobrecargo de funciones. Como puntos negativos dentro del aspecto de tecnología, se encuentra la necesidad de invertir más fondos y extenderse más a redes sociales, como lo susceptible de mejorar.

#### **4.5 Cadena de Valor.**

La Cadena de valor es una herramienta gerencial que permite a la empresa identificar aquellas actividades o fases que pudieran aportarle un mayor valor añadido al producto final. El término fue introducido por Michael E. Porter en su libro Ventaja Competitiva, al hacer referencia a la diferenciación entre una organización y sus competidores, lo que ayuda a definir el posicionamiento en el sector mediante la disgregación de actividades así como su interacción.

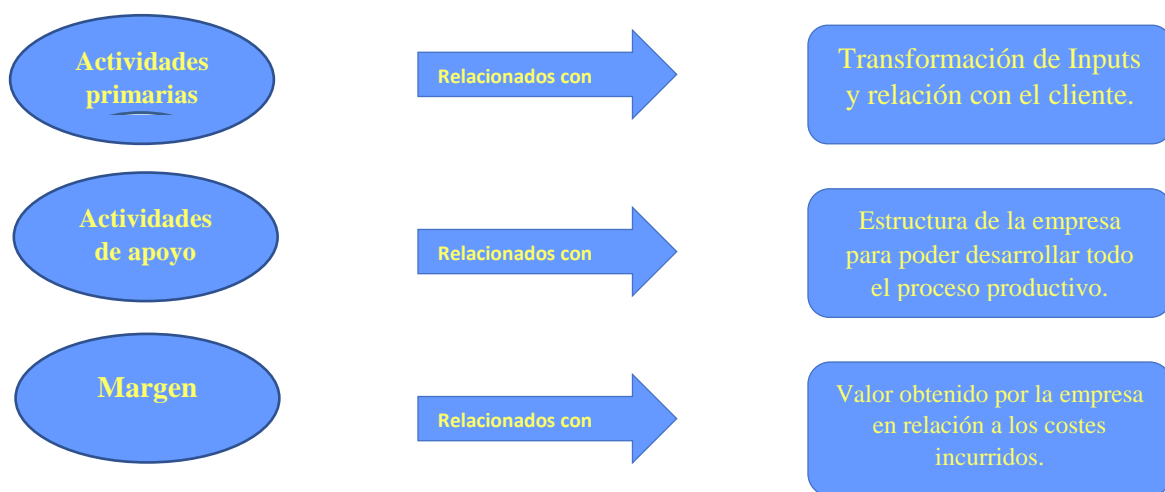
Se basa en la idea de que la empresa está formada por una secuencia de actividades diseñadas para añadir valor al producto o servicio según se avanza por las distintas fases, hasta que se llega al cliente final. Consiste pues en descomponer el negocio en unidades organizativas y cada área en las actividades estratégicas que la constituyen, con el objetivo de identificar fuentes de ventajas competitivas actuales y potenciales.

De este modo, se podrán definir aquellas áreas que le aportan menor valor añadido a la empresa así como otras en las que tiene potencial para destacar, proporcionando una visión global de la empresa, que luego permite diseñar e implementar un estado futuro mejor.

Según Porter, una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos.

### Figura 3

#### *Elementos de la Cadena de Valor*



Fuente: Elaboración propia.

Se debe tener en cuenta que el Análisis de la Cadena de Valor, supone aparte de realizar un análisis profundo del producto, servicio o proceso objeto de mejora, dar un enfoque innovador para encontrar otras alternativas que conduzcan a la obtención de alguna ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Hablar de competitividad en una organización, se traduce en que ésta mantenga sus ventajas frente a otras, para no quedarse poco a poco rezagada a riesgo de desaparecer por no adaptarse a los cambios en su entorno. Para exponerse menos, debe planear la modernización en tecnología, reestructuración de procesos, mejor aprovechamiento de los recursos con que se cuenta, y perfeccionar su propósito de búsqueda de calidad final del producto o servicio. El cumplimiento de los objetivos trazados o esbozados por la dirección, deben apoyarse en una adecuada planeación y estrategias, por tanto el Fondo de empleados de Comfamiliar Risaralda, debe hacer esfuerzos con miras a redefinir sus procesos e innovar.

Cabe aclarar que los fondos de empleados son entidades cerradas, es decir, tienen una delimitación frente a qué personas se pueden adherir o convertirse en asociados, por tal razón, se puede afirmar que en el tema de competitividad, prevalece su ambiente interno sobre el entorno externo, puesto que no existe una rivalidad con otros fondos de empleados, por buscar atraer nuevos asociados, sólo se limita a afiliar de manera voluntaria a los propios familiares y empleados de Comfamiliar Risaralda. En consecuencia, el presente trabajo de investigación se enfoca esencialmente en encontrar una manera de ajustar los procesos, que impactan de manera positiva los beneficios a los asociados y al recurso humano, puesto que en apariencia el riesgo menor es una pérdida de ingresos a causa de que los asociados vayan a buscar otras fuentes de financiación más económicas, es decir, se dirige a aumentar la competitividad de orden interno, que en la mayoría de los casos involucra un avance gradual a través de una secuencia de pequeñas mejoras acumulativas. A continuación se presenta la propuesta de Cadena de valor para el Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda, la cual no estaba diseñada, tampoco expuesta en su página web.

**Figura 4**

*Cadena de Valor sugerida, para el fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda – FACOR*

Actividades de Apoyo	Infraestructura de la compañía: Asamblea general, Junta directiva gerencia, revisoría fiscal, contabilidad, cartera, recepción, comités.					
	Gestión del recurso humano: Contrato tipo indefinido y capacitaciones					
	Desarrollo de la tecnología: Software financiero actualizado.					
	Abastecimiento: Captaciones de los ahorros de los asociados.					
	Logística de entrada: Cuenta corriente donde se reciben los ahorros y los abonos de créditos.	Operaciones: Recibir las solicitudes de Crédito, estudiarlas y aprobarlas. Archivo.	Logística de salida: Girar los recursos y luego registrar los abonos periódicos.	Marketing y ventas: Página web, folletos y Parque recreacional.	Servicio: PQRS.	
	actividades primarias					

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6 DOFA.

De acuerdo a la entrevista con el Gerente Apolinar Tabima, nos indica que hace más de cinco años, no se elaboran un análisis de DOFA, en el fondo de empleados, consecuentemente con los resultados de la encuesta realizada, se pueden determinar los cuatro elementos de la DOFA.

##### 4.6.1 Variables de la DOFA.

Se denominan así, a los diferentes tópicos evaluados y que luego se clasifican en los cuatro grupos distintivos de la metodología DOFA, como se observa en la tabla 14, con las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

**Tabla 15***Variables DOFA*

<b>Variables – Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda - FACOR</b>		
<b>Colocaciones</b>	F1 – Pocos créditos rechazados.	F
<b>Procesos</b>	F2 – Adecuada estructura de procesos.	F
<b>Encuestas</b>	F3 – Encuestas periódicas al cliente interno y externo.	F
<b>Resultados</b>	F4 – Buena liquidez y buenos resultados.	F
<b>Pertenencia</b>	F5 – Recursos Humano con amplio perfil y con alto sentido de pertenencia.	F
<b>Tecnología</b>	D1 – Bajo presupuesto, para la renovación en tecnología informática.	D
<b>Intereses</b>	D2 – Intereses un poco altos.	D
<b>Redes Sociales</b>	D3 – Tiempo de los procesos, redes sociales y bases de datos.	D
<b>Portafolio</b>	D4 – Más diversificación del portafolio de servicios.	D
<b>Promoción</b>	D5 – Pocas oportunidades de ascenso.	D
<b>Educación</b>	O1 – Formación profesional, por medio de programas virtuales, para los empleados.	O
<b>Economía</b>	O2 – Adecuado crecimiento de la economía regional.	O
<b>Alianzas</b>	O3 – Alianzas comerciales, que permiten más beneficios a los asociados.	O
<b>Bancos</b>	O4 – Confianza en el fondo, por parte de los Bancos de la región.	O
<b>Tasas de Interés</b>	A1 – Aumento en las tasas de Interés por parte del Banco de la Republica.	A
<b>Macroeconomía</b>	A2 – Crecimiento de la economía por debajo de las metas del Estado.	A
<b>Costos Tecnología</b>	A3 – Costos elevados para una modernización tecnológica.	A
<b>Parafiscales</b>	A4 – Normatividad sobre parafiscales, que reduzca los recursos.	A
<b>Fiscalidad</b>	A5 – Nuevas normas tributaria que afecten el flujo de caja (liquidez).	A

Fuente: Elaboración propia.



- **Debilidades:** Son los aspectos internos negativos dentro de la entidad para corregir.
- **Oportunidades:** Aquellos aspectos externos positivos que la entidad podría aprovechar.
- **Fortalezas:** Se refiere a los aspectos internos positivos dentro de la entidad, en busca de mejorarlos o mantenerlos.
- **Amenazas:** Aquellos aspectos externos negativos que pueden obstaculizar el logro de los objetivos de la entidad.

La DOFA, es útil para tener una radiografía de la situación actual del fondo de empleados, para tener claridad sobre los puntos vulnerables, las fortalezas logradas por estrategias anteriormente trazadas y las fuerzas externas a las que se le puedan sacar partido, y a otras que se deben prever la forma de amortiguar su impacto negativo. Los niveles de descripción de las variables ayudan a tener un primer acercamiento a las estrategias que se persiguen, vale aclarar: ¿Por qué aquí no se establecen las estrategias definitivas? Porque se trata del primer intento, donde se describen las situaciones positivas y negativas encontradas en las encuestas, algunas negativas no se podrán superar sólo con buenas intenciones, como por ejemplo la escasa posibilidad de promoción del recurso humano, o la percepción de la mayoría de encuestados acerca del pago de intereses un poco altos, si estos llegasen a bajar es casi seguro que los auxilios de solidaridad se verían afectados.

Alinear la organización con la estrategia, esto crea una sinergia en toda la organización, que es el segundo principio de cualquier organización basado en la estrategia. Al final de este proceso, la organización tendrá un cuadro de mando de objetivos e indicadores que realmente reflejará la estrategia. En la tabla 16, podemos apreciar los distintos niveles de descripción de las variables.

**Tabla 16***Niveles de descripción de las variables*

<b>Niveles de Descripción de las Variables</b>			
<b>Nivel Crítico</b>	Son las fallas, falencias de esa variable en la empresa.		
<b>Nivel Tendencial</b>	Es la tendencia, moda o comportamiento de la variable en el mercado.		
<b>Nivel Ideal</b>	Es el nivel deseado de esa variable por la empresa.		

<b>Variable / Nivel</b>	<b>Nivel Crítico</b>	<b>Nivel Tendencial</b>	<b>Nivel Ideal</b>
<b>Tecnología en Informática</b>	No está a tono con los tiempos actuales, en el tema de ofrecer atención al usuario, a través de aplicaciones.	Una de las formas de atención al usuario, es por medio de aplicaciones.	Contar con el desarrollo de una aplicación, que acerque la información al asociado.
<b>Intereses Altos</b>	Inconformidad por el cobro de intereses a cargo de los asociados.	Los intereses cobrados por los fondos de empleados a sus clientes son comparativamente más altos que otras entidades del sector financiero.	Devolución de intereses en forma de novedosos beneficios.
<b>Redes Sociales y Base de Datos</b>	Falta de actualización permanente de las bases de datos.	Cada vez, más rápido fluye la información, a través de redes sociales.	Actualizar base de datos, semestralmente, y acceso de información a los usuarios por redes sociales.
<b>Portafolio de Servicios</b>	No ofrece tantos servicios, como otros fondos de empleados.	Más convenios comerciales, con entidades del sector del entretenimiento y sector de la salud.	Ofrecer otros servicios, con miras en lo novedoso.
<b>Promoción de R.H.</b>	Largos periodos de tiempo, sin que un empleado sea ascendido, ocasionando desmotivación.	Se asemeja al nivel crítico, mayormente en empresas con pocos empleados.	Posibilidad de ascender en el corto o mediano plazo.
<b>Aumento de Tasas de Interés (Nivel Nacional)</b>	Necesidad de aumentar las tasas de interés, conforme al Banco de la República.	Generación de incertidumbre, para cualquier entidad, en el país.	Que el aumento no sea significativo.

Variable / Nivel	Nivel Crítico	Nivel Tendencial	Nivel Ideal
<b>Poco Crecimiento de la Economía</b>	Estancamiento de la economía del país.	Generación de incertidumbre, que depende mucho de buenos indicadores económicos.	Tasas adecuadas de crecimiento de la economía nacional.
<b>Costos de Tecnología</b>	No tener suficientes recursos o accesos a ellos, para modernizarse más, en cortos ciclos de tiempo.	Presupuestar, periódicamente para renovación en esta área.	Contar con buenas estrategias, para financiar, la inversión en tecnología.
<b>Legislación en Parafiscales</b>	Legislación sobre parafiscal, que disminuyan los ingresos de las cajas de compensación.	Riesgo permanente de cambios en la legislación parafiscal.	Si se presentan cambios, en la legislación parafiscal, que estos no desfavorecen los fondos de empleados.
<b>Normas Tributarias</b>	Reforma tributaria que afecte, los excedentes del fondo de empleados.	Riesgo latente por cambios en el campo tributario.	Si se presenta otra reforma tributaria, que esta no socave los ingresos de los fondos de empleados.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.2 Mejoramiento de la competitividad.

La era digital, que estamos viviendo en el siglo XXI, provocadas en gran medida por una revolución tecnológica, suponen un nuevo reto para todos los empleados. El recurso humano está siendo empujado a jugar un rol cada vez más importante, para la construcción de la organización del futuro. Teniendo en cuenta la velocidad de los cambios tecnológicos, ¿cómo prepararse para tales circunstancias? La solución pasa por el aprendizaje continuo, para dotar a sus empleados de las habilidades y conocimientos necesarios, con modelos innovadores como por ejemplo videos y contenidos móviles, en pos de aumentar el grado de satisfacción de los trabajadores, que a la postre redundará en una sinergia entre todas las perspectivas, en el logro de los objetivos de la empresa.

Una buena Gestión de la base de las cuatro perspectivas, logrará mayor agilidad, con mitigación de errores humanos, que a la par se reflejará en un mejor servicio ofrecido. Se puede inferir a través del análisis DOFA realizado, que en Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda- FACOR, que el intangible hallado allí, es el que tiene que ver con el recurso humano (conocimiento), los métodos de trabajo y el software. A partir de este reconocimiento, vale la pena potenciar estos recursos, para que el Fondo de Empleados, se convierta en una entidad más competitiva en el sector solidario, y así esquivar los cambios propios de la economía nacional que muchas veces ponen en riesgo la sostenibilidad de una entidad. Un aumento importante en el gasto de formación a empleados será un tema clave que merece ser desarrollado, como parte de un cambio en las políticas del Fondo de empleados, que permita llevarlo a cabo de manera sostenible de ahora en adelante.

Si todos los empleados adquieren más conocimientos en finanzas y conocimientos del sector solidario, y el software usado por ellos está a un nivel de responder a las exigencias de la época actual, sin olvidarse de su mantenimiento y actualización, deben estar presupuestados desde un comienzo. Con base en lo anterior, los empleados van a sentirse mucho más motivados y no van a querer apartarse de la empresa, donde tienen la oportunidad de aprender cada vez más de manera sistemática, para una formación más profunda que los hará sentirse con más seguridad en sí mismos, y por ende con una motivación a toda prueba, todo esto conlleva a la construcción de una imagen corporativa atractiva a todos los terceros o “stakeholders.”

Luego de llevar a cabo las acciones de mejora en la perspectiva de Aprendizaje & Crecimiento, se logrará una mejora sustancial en los procesos internos de las Captaciones y los Créditos para los asociados, ya que los empleados se van a sentir con mayor empoderamiento

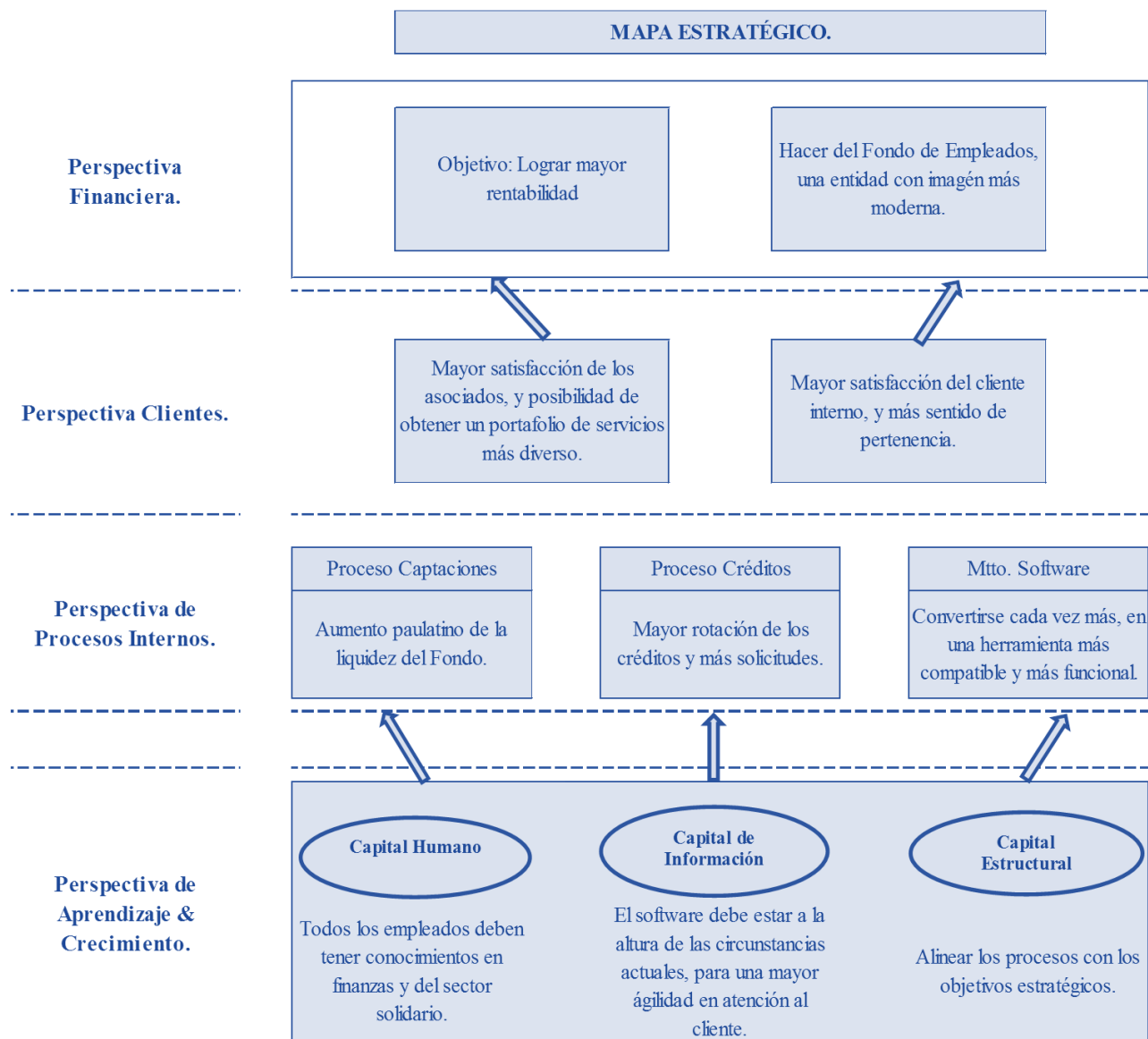
para participar activamente en el camino hacia los objetivos estratégicos del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda- FACOR y van a lograr vender mejor, con más propiedad y asertividad todos los servicios ofrecidos por el Fondo de Empleados, porque se ha despertado en ellos un mayor sentido de pertenencia, es decir que primero se alcanza la satisfacción del cliente interno, para que esto repercuta en una mayor satisfacción del cliente externo, una vez se sienta que hace parte de una organización con objetivos claros y renovados portafolios.

#### **4.7 Mapa estratégico.**

Es la estructura básica del BSC, nos permite identificar mejor la estrategia de la organización, está conformado por objetivos los cuales indican lo que se quiere alcanzar, dentro del mapa estratégico se va estableciendo una relación causa- efecto la cual orienta a la entidad a la consecución de la estrategia.

##### **4.7.1 Objetivos Estratégicos.**

Es lo que se desea lograr, ya que al llevarlo a cabo, aporta en el desarrollo de la estrategia, apoyando el logro de la visión organizacional.

**Figura 5***Mapa estratégico*

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7.2 KPI's (Key Performance Indicators) - Indicadores Clave de Rendimiento.

Permiten medir el desempeño y pronosticar los resultados, para llegar a un objetivo o meta. Se diseñan al interior de una organización y miden principalmente los procesos de ésta. Deben ser medibles, alcanzables y relevantes. En la table 17, se analizan 22 indicadores claves de rendimiento para el fondo de empleados de Comfamiliar, Risaralda – FACOR.

**Tabla 17**

*Indicadores (KPI's)*

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador / KPI's</b>	Margen Neto de Utilidad		<b>N°</b>	<b>1</b>
<b>Calculo</b>	Excedentes Netos/ Ingreso			
<b>Crecimiento</b>	(Margen Neto de Utilidad periodo actual - Margen Neto de Utilidad periodo anterior) / Margen Neto de Utilidad periodo anterior			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual			
<b>Frecuencia</b>	Trimestral/ Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Medir la capacidad de los ingresos de generar excedentes netos.			
<b>Responsable</b>	Contador			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 20%	20% a 30%	Mayor a 30%
<b>Meta</b>	30%			

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador / KPI's</b>	Rentabilidad sobre Activos		<b>N°</b>	<b>2</b>
<b>Calculo</b>	Excedentes Brutos/ Activo Total			
<b>Crecimiento</b>	(Rentabilidad sobre activo periodo actual - Rentabilidad sobre activo periodo anterior) / Rentabilidad sobre activo periodo anterior			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual			
<b>Frecuencia</b>	Trimestral/ Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Medir la capacidad de los ingresos de generar excedentes brutos.			
<b>Responsable</b>	Contador			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 7%	7% a 10%	Mayor a 10%
<b>Meta</b>	10%			

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador / KPI's</b>		Rentabilidad sobre el Patrimonio		<b>N° 3</b>
<b>Calculo</b>		Excedentes Netos/ Patrimonio		
<b>Crecimiento</b>		(Rentabilidad del patrimonio periodo actual - Rentabilidad del patrimonio periodo anterior) / Rentabilidad del patrimonio periodo anterior		
<b>Unidad de medida</b>		Porcentual		
<b>Frecuencia</b>		Trimestral/ Semestral/ Anual		
<b>Objetivo</b>		Muestra la relación entre los excedentes netos y el patrimonio, para establecer en cuanto crece el Patrimonio, respecto a los excedentes netos.		
<b>Responsable</b>		Analista Financiero/Contador		
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 5%	5% a 8%	Mayor a 8%
<b>Meta</b>	8%			

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador / KPI's</b>		Razón Circulante		<b>N° 4</b>
<b>Calculo</b>		Activo Corriente / Pasivo Corriente		
<b>Crecimiento</b>		(Razón circulante Periodo actual - Razón circulante periodo anterior) / Razón circulante periodo anterior		
<b>Unidad de medida</b>		Numérico		
<b>Frecuencia</b>		Mensual/ Trimestral/ Semestral/ Anual		
<b>Objetivo</b>		Mostrar la capacidad que tiene el fondo de empleados, de pagar sus pasivos de corto plazo, a partir de los activos de corto plazo.		
<b>Responsable</b>		Analista Financiero/ Contador		
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 1.6 veces	1.6 a 2.5 veces	Mayor a 2.5 veces
<b>Meta</b>	2.5 veces			

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador / KPI's</b>		Capital Neto de Trabajo (CNT)		<b>N° 5</b>
<b>Calculo</b>		Activos corrientes - Pasivos corrientes		
<b>Crecimiento</b>		(Capital neto de trabajo periodo actual - Capital neto de trabajo periodo anterior) / Capital neto de trabajo periodo anterior.		
<b>Unidad de medida</b>		Pesos (COP)		
<b>Frecuencia</b>		Trimestral/ Semestral/ Anual		
<b>Objetivo</b>		Mostrar la capacidad que tiene el fondo de empleados, de usar sus excedentes de tesorería o fondos transitorios de liquidez.		
<b>Responsable</b>		Analista Financiero/ Contador		
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a \$5,000 millones	\$5,000 a \$7,000 millones	Mayor a \$7,000 millones
<b>Meta</b>	\$7,000 millón			



Perspectiva Financiera				
<b>Indicador / KPI's</b>	KTNO		<b>N°</b>	<b>6</b>
<b>Calculo</b>	CxC + Inventarios - CxP Proveedores			
<b>Crecimiento</b>	$(KTNO \text{ periodo actual} - KTNO \text{ periodo anterior}) / KTNO \text{ periodo anterior}$			
<b>Unidad de medida</b>	Pesos (COP)			
<b>Frecuencia</b>	Trimestral/ Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Medir la capacidad que tiene el fondo de empleados, de generar excedentes netos de liquidez, para usarlos en nuevas colocaciones.			
<b>Responsable</b>	Analista Financiero/ Contador			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a \$3,000 millones	\$3,000 a \$5,000 millones	Mayor a \$5,000 millones
<b>Meta</b>	\$5,000 millones			

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador / KPI's</b>	Rendimiento sobre la Inversión (ROI)		<b>N°</b>	<b>7</b>
<b>Calculo</b>	Excedentes Netos / Total Activos			
<b>Crecimiento</b>	$(ROI \text{ periodo actual} - ROI \text{ periodo anterior}) / ROI \text{ periodo anterior}$			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual			
<b>Frecuencia</b>	Mensual/ Trimestral/ Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Medir el rendimiento sobre el total de inversión del fondo de empleados.			
<b>Responsable</b>	Analista Financiero/ Contador			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 4%	4% a 5%	Mayor a 5%
<b>Meta</b>	5%			

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador / KPI's</b>	Rendimiento sobre el Capital (ROE)		<b>N°</b>	<b>8</b>
<b>Calculo</b>	Excedentes Netos / Capital de los Accionistas			
<b>Crecimiento</b>	$(ROE \text{ periodo actual} - ROE \text{ periodo anterior}) / ROE \text{ periodo anterior}$			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual			
<b>Frecuencia</b>	Mensual/ Trimestral/ Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Medir el rendimiento sobre el total de aportes y capital, del fondo de empleados.			
<b>Responsable</b>	Analista Financiero/Contador			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 5%	5% a 7%	Mayor a 7%
<b>Meta</b>	7%			

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador / KPI's</b>	Endeudamiento		<b>N°</b>	<b>9</b>
<b>Calculo</b>	Pasivo total con terceros / Activo Total			
<b>Crecimiento</b>	(Endeudamiento periodo actual - Endeudamiento periodo anterior) / Endeudamiento periodo anterior.			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual			
<b>Frecuencia</b>	Mensual/ Trimestral/ Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Medir la garantía que ofrece el fondo de empleados a sus acreedores.			
<b>Responsable</b>	Analista Financiero/ Contador			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 30%	30% a 35%	Mayor a 35%
<b>Meta</b>	35%			

Perspectiva Clientes				
<b>Indicador / KPI's</b>	Aumento de Asociados		<b>N°</b>	<b>10</b>
<b>Calculo</b>	# Asociados periodo final - # Asociados periodo inicial			
<b>Crecimiento</b>	(# Asociados periodo final / # Asociados periodo inicial) – 1 x 100			
<b>Unidad de medida</b>	Numérico			
<b>Frecuencia</b>	Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Medir la gestión para mantener y aumentar el número de asociados.			
<b>Responsable</b>	Gerencia			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 65	65 a 80	Mayor a 80
<b>Meta</b>	80 asociados			

Perspectiva Clientes				
<b>Indicador / KPI's</b>	Satisfacción del Cliente		<b>N°</b>	<b>11</b>
<b>Calculo</b>	Promedio calificación de satisfacción del asociado			
<b>Crecimiento</b>	Promedio satisfacción año actual – promedio			
<b>Unidad de medida</b>	Valor absoluto			
<b>Frecuencia</b>	Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Conocer el nivel de satisfacción del cliente dentro del fondo.			
<b>Responsable</b>	Gerencia			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 4	4 a 4.5	Mayor a 4.5
<b>Meta</b>	4.5			

Perspectiva Clientes				
<b>Indicador / KPI's</b>	Disminución de quejas de asociados		<b>N°</b>	<b>12</b>
<b>Calculo</b>	Promedio quejas del asociado			
<b>Crecimiento</b>	Promedio quejas año actual – Promedio quejas año anterior			
<b>Unidad de medida</b>	Valor absoluto			
<b>Frecuencia</b>	Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Conocer la disminución de quejas de los asociados.			
<b>Responsable</b>	Gerencia			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 6	6 a 10	Mayor a 10
<b>Meta</b>	10 quejas			

Perspectiva Clientes				
<b>Indicador / KPI's</b>	Aumento de actividades recreativas		<b>N°</b>	<b>13</b>
<b>Calculo</b>	# Actividades periodo final - # Actividades periodo inicial			
<b>Crecimiento</b>	$(\# \text{ Actividades periodo final} / \# \text{ Actividades periodo inicial}) - 1 \times 100$			
<b>Unidad de medida</b>	Valor absoluto			
<b>Frecuencia</b>	Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Conocer que tanto aumentan las actividades.			
<b>Responsable</b>	Gerencia			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 4 actividades	4 a 5 actividades	Mayor a 5 actividades
<b>Meta</b>	5 actividades			

Perspectiva Procesos Internos				
<b>Indicador / KPI's</b>	Aumento de Captaciones		<b>N°</b>	<b>14</b>
<b>Calculo</b>	# Captaciones periodo final - # Captaciones periodo inicial			
<b>Crecimiento</b>	$(\# \text{ Captaciones periodo final} / \# \text{ Captaciones periodo inicial}) - 1 \times 100$			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual			
<b>Frecuencia</b>	Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Aumentar la capacidad del fondo de empleados para generar más captaciones.			
<b>Responsable</b>	Departamento de Cartera y Crédito			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 0.9%	0.9% a 1.5%	Mayor a 1.5%
<b>Meta</b>	1.5%			

Perspectiva Procesos Internos				
<b>Indicador / KPI's</b>		Disminución de los créditos rechazados	<b>N°</b>	<b>15</b>
<b>Calculo</b>		$(\# \text{Créditos rechazados} / \# \text{Créditos totales}) \times 100$		
<b>Crecimiento</b>		$\% \text{Créditos rechazados periodo actual} - \% \text{Créditos rechazados periodo anterior}$		
<b>Unidad de medida</b>		Porcentual		
<b>Frecuencia</b>		Semestral/ Anual		
<b>Objetivo</b>		Disminuir los créditos rechazados en el fondo de empleados.		
<b>Responsable</b>		Departamento de Cartera y Crédito		
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 4%	4% a 5%	Mayor a 5%
<b>Meta</b>	5%			

Perspectiva Procesos Internos				
<b>Indicador / KPI's</b>		Aumentar las Colocaciones	<b>N°</b>	<b>16</b>
<b>Calculo</b>		$\# \text{Colocaciones periodo final} - \# \text{Colocaciones periodo inicial}$		
<b>Crecimiento</b>		$(\# \text{Colocaciones periodo final} / \# \text{Colocaciones periodo inicial}) - 1 \times 100$		
<b>Unidad de medida</b>		Porcentual		
<b>Frecuencia</b>		Semestral/ Anual		
<b>Objetivo</b>		Aumentar la capacidad del fondo de empleados para generar más colocaciones.		
<b>Responsable</b>		Departamento de Cartera y Crédito		
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 1%	1% a 1.8%	Mayor a 1.8%
<b>Meta</b>	1.8%			

Perspectiva Procesos Internos				
<b>Indicador / KPI's</b>		Aumento de los servicios ofrecidos	<b>N°</b>	<b>17</b>
<b>Calculo</b>		$(\# \text{Servicios nuevos} / \text{Servicios ofrecidos totales}) \times 100$		
<b>Crecimiento</b>		Total servicios ofrecidos año actual – total servicios año anterior		
<b>Unidad de medida</b>		Porcentual		
<b>Frecuencia</b>		Semestral/ Anual		
<b>Objetivo</b>		Cuantificar los nuevos servicios ofrecidos.		
<b>Responsable</b>		Gerencia		
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 4%	4% a 5%	Mayor a 5%
<b>Meta</b>	5%			

Perspectiva Procesos Internos				
<b>Indicador / KPI's</b>	Aumento de visitas a la página web		<b>N°</b>	<b>18</b>
<b>Calculo</b>	$(\# \text{ visitas periodo final} / \# \text{ visitas periodo inicial}) - 1 \times 100$			
<b>Crecimiento</b>	Número de visitas periodo anual – vistas periodo anterior			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual			
<b>Frecuencia</b>	Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Cuantificar un posible aumento de visitas y usos de la página web.			
<b>Responsable</b>	Gerencia			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 5%	5% a 10%	Mayor a 10%
<b>Meta</b>	10%			

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
<b>Indicador / KPI's</b>	Incremento de Recurso Humano con carreras profesionales.		<b>N°</b>	<b>19</b>
<b>Calculo</b>	$\text{Recurso humano con tecnologías} / \text{Total recurso humano} * 100$			
<b>Crecimiento</b>	$(\# \text{ empleados con tecnología al final} - \# \text{ empleados con tecnología al inicio}) / \# \text{ empleados con tecnología al inicio} * 100$			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual			
<b>Frecuencia</b>	Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Verificar el nivel de preparación del Recurso Humano.			
<b>Responsable</b>	Gerencia			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 8%	8% a 10%	Mayor a 10%
<b>Meta</b>	10%			

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
<b>Indicador / KPI's</b>	Nivel de educación (empleados) de Recursos Humanos con carreras tecnológicas.		<b>N°</b>	<b>20</b>
<b>Calculo</b>	$(\# \text{ Empleados con título profesional} / \# \text{ Empleados totales}) \times 100$			
<b>Crecimiento</b>	Indicador año actual – indicador año anterior			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual			
<b>Frecuencia</b>	Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Verificar el nivel de preparación de Recurso Humano.			
<b>Responsable</b>	Gerencia			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 20%	20% a 30%	Mayor a 30%
<b>Meta</b>	30%			

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
<b>Indicador / KPI's</b>	Años Promedio de Servicio del Recurso Humano		<b>N°</b>	<b>21</b>
<b>Calculo</b>	Años o fracción de año de servicio totales / # de empleados			
<b>Crecimiento</b>	Promedio de tiempo de servicio año actual – Promedio tiempo de servicio año anterior			
<b>Unidad de medida</b>	Años			
<b>Frecuencia</b>	Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Medir tiempo de retención del recurso humano.			
<b>Responsable</b>	Gerencia			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 3 años	3 a 5 años	Mayor a 5 años
<b>Meta</b>	5 años			

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
<b>Indicador / KPI's</b>	Inversión en Información Informática		<b>N°</b>	<b>22</b>
<b>Calculo</b>	N/A			
<b>Crecimiento</b>	(Monto de inversión periodo final / Monto de inversión periodo inicial) – 1 x 100			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual			
<b>Frecuencia</b>	Semestral/ Anual			
<b>Objetivo</b>	Establecer los posibles aumentos en inversión en tecnología informática.			
<b>Responsable</b>	Gerencia			
<b>Semáforo</b>				
<b>Fecha</b>	12/31/2019	Menor a 10%	10% a 15%	Mayor a 15%
<b>Meta</b>	15%			

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 18, se analiza el Balanced Scorecard, con los indicadores y objetivos estratégicos junto con sus metas respectivamente.

Tabla 18

*Balanced Scorecard*

Perspectiva	N°	Indicador	Objetivo Estratégico	Meta
Financiera	1	Margen Neto de Utilidad	Medir la capacidad de los ingresos de generar excedentes netos.	30%
	2	Rentabilidad sobre Activos	Medir la capacidad de los ingresos de generar excedentes brutos.	10%
	3	Rentabilidad sobre el Patrimonio	Muestra la relación entre los excedentes netos y el patrimonio, para establecer en cuanto crece el Patrimonio, respecto a los excedentes netos.	8%
	4	Razón Circulante	Mostrar la capacidad que tiene el fondo de empleados, de pagar sus pasivos de corto plazo, a partir de los activos de corto plazo.	2.5 veces
	5	Capital Neto de Trabajo (CNT)	Mostrar la capacidad que tiene el fondo de empleados, de usar sus excedentes de tesorería o fondos transitorios de liquidez.	\$7,000 millón (COP)
	6	KTNO	Medir la capacidad que tiene el fondo de empleados, de generar excedentes netos de liquidez, para usarlos en nuevas colocaciones.	\$5,000 millones (COP)
	7	Rendimiento sobre la Inversión (ROI)	Medir el rendimiento sobre el total de inversión del fondo de empleados.	5%
	8	Rendimiento sobre el Capital (ROE)	Medir el rendimiento sobre el total de aportes y capital, del fondo de empleados.	7%
	9	Endeudamiento	Medir la garantía que ofrece el fondo de empleados a sus acreedores.	35%
Clientes	10	Aumento de Asociados	Medir la gestión para mantener y aumentar el número de asociados.	80 asociados
	11	Satisfacción del Cliente	Conocer el nivel de satisfacción del cliente dentro del fondo.	4.5
	12	Disminución de quejas de asociados	Conocer la disminución de quejas de los asociados.	10 quejas
	13	Aumento de actividades recreativas y culturales	Conocer que tanto aumentan las actividades.	5 actividades

Perspectiva	Nº	Indicador	Objetivo Estratégico	Meta
<b>Procesos Internos</b>	<b>14</b>	Aumento de Captaciones	Aumentar la capacidad del fondo de empleados para generar más captaciones.	1.5%
	<b>15</b>	Disminución de los créditos rechazados	Disminuir los créditos rechazados en el fondo de empleados.	5%
	<b>16</b>	Aumentar las Colocaciones	Aumentar la capacidad del fondo de empleados para generar más colocaciones.	1.8%
	<b>17</b>	Aumento de los servicios ofrecidos	Cuantificar los nuevos servicios ofrecidos.	5%
	<b>18</b>	Aumento de visitas a la página web	Cuantificar un posible aumento de visitas y usos de la página web.	10%
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>19</b>	Incremento de Recurso Humano con carreras profesionales	Verificar el nivel de preparación del Recurso Humano.	10%
	<b>20</b>	Nivel de educación (empleados) de Recursos Humanos con carreras tecnológicas.	Verificar el nivel de preparación de Recurso Humano.	30%
	<b>21</b>	Años Promedio de Servicio del Recurso Humano	Medir tiempo de retención del recurso humano.	5 años
	<b>22</b>	Inversión en Información Informática	Establecer los posibles aumentos en inversión en tecnología informática.	15%

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 19***Propuesta de mejoramiento de la competitividad*

<b>Propuesta de Mejoramiento de la Competitividad del Fondo de Empleados de Comfamiliar, Risaralda</b>					
<b>Perspectivas</b>	<b>#</b>	<b>Nombre de la Iniciativa</b>	<b>Justificación</b>	<b>Acciones</b>	<b>Resultado Esperado</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>1</b>	Aumento de Excedentes	El objetivo básico financiero de toda entidad es aumentar sus beneficios.	Aumentar la sostenibilidad financiera del fondo, con asociados satisfechos con los servicios.	Sostenibilidad financiera del fondo de empleados.
<b>Perspectiva Clientes</b>	<b>2</b>	Fortalecimiento del Portafolio de Servicios	Modernización del portafolio de servicios.	Ofrecer más convenios y servicios a los asociados, y sobre todo la mejoría en los servicios ofrecidos con anterioridad.	Asociados satisfechos y con más sentido de pertenencia por el fondo de empleados.
	<b>3</b>	Más actividades recreativas y culturales	Actividades que mejoran la imagen del fondo de empleados ante asociados y proveedores.	Crear un comité, que organice actividades recreativas y culturales novedosas, en fechas especiales, para que los asociados no solo vean en el fondo un aliado de sus finanzas personales, sino que también se preocupa por su entorno familiar.	Asociados satisfechos y con más sentido de pertenencia por el fondo de empleados.

Perspectivas	#	Nombre de la Iniciativa	Justificación	Acciones	Resultado Esperado
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>	<b>4</b>	Cadena de Valor	No habían diseñado la cadena de valor.	Elaborar cadena de valor, para identificar las actividades que aportan mayor valor a los asociados.	Identificación de los aspectos claves sobre su competitividad.
	<b>5</b>	Evaluación al BSC	No contaban con esta herramienta para diagnosticar y evaluar sus perspectivas.	Hacer el análisis BSC periódicamente para hacer seguimiento a los indicadores.	Cumplimiento de los objetivos estratégicos.
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>6</b>	Inversión en tecnología informática	No quedar rezagado con otros fondos de empleados en tecnología informática.	Crear o reservar una cuantía de los excedentes, para invertir en tecnología informática, y lograr una permanente actualización.	Ir a la par con otros fondos de empleados en tecnología informática, y lograr una imagen renovada del fondo de empleados.
	<b>7</b>	Capacitación al Recurso Humano	Necesidad de motivar más al recurso humano.	Invertir en capacitación en temas del sector solidario y temas de finanzas, para el recurso humano.	Recurso humano más motivado y con mayor sentido de pertenencia.
	<b>8</b>	Evaluación al Recurso Humano	Necesidad de aumentar el sentido de pertenencia.	Evaluar periódicamente el recurso humano en los temas corporativos, historia y procedimientos del fondo de empleados.	Recurso humano más motivado y con mayor sentido de pertenencia.

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo V: Validación del Modelo de Valoración de Intangibles**

Para lograr el objetivo de validación del modelo de valoración de intangibles, se simularán tres escenarios, el moderado, optimista y pesimista, con tasas de crecimiento aplicada a las operaciones del Fondo de Empleados, luego de aplicarán los KPI's a los indicadores resultantes en las cuatro Perspectivas.

### **5.1 Escenario Moderado.**

El año base es el 2019, y los años Proyectados van desde el 2020 hasta el 2023, las captaciones y colocaciones se proyectan con base en la inflación, de dichos años. Los Ingresos como punto de partida se proyectaron con la fórmula de Excel "Tendencia" tomando como rango conocido el periodo entre los años 2016 al 2019.

#### **5.1.1 Políticas, Escenario Moderado.**

- Ingresos, representados principalmente por los intereses cobrados por préstamos, y se conservan en una cuenta corriente.
- Gastos, son principalmente los intereses pagados por ahorros, y salen del banco.
- Cartera, la representa los préstamos entregados a los asociados, es una cuenta dinámica, es decir, aumenta por préstamos otorgados y a la vez disminuye por abonos recibidos.  
Del total de cartera, nos cancelan el 1%.
- Deterioro de Cartera, se proyectan con la fórmula de Excel "tendencia."
- De los Depósitos de Ahorro (Pasivo), el 1% representan retiros.
- El fondo de Liquidez, obligatorio para los fondos de empleados se constituye con el 10% de todos los depósitos de ahorro.

- Aportes sociales, se trata de un porcentaje fijo sobre el ingreso del asociado, y se reconocen en el Patrimonio, del cual el 10% de éste se destina a "Capital irreductible." Del total excedentes del año, se dispone el 35% para la Revalorización de aportes, en la cuenta 'Aportes temporalmente restringidos'.
- Gastos generales, se establece como política, pagar el 88% de contado y el 12% al Pasivo. El Pasivo del periodo anterior se cancela en el 100%.
- Fondos Sociales, se constituyen de los excedentes del ejercicio, así: Por Ley el 20% para Reserva legal (Patrimonio), y el 10% para el Fondo de Desarrollo Empresarial. De manera opcional el 35% para Revalorización de Aportes (Patrimonio) y el 35% restante para fondos de destinación específica (Pasivo).

### 5.1.2 Variables con Escenario Moderado.

El entorno económico que se espera durante el desarrollo del proyecto del Fondo de Empleados de Comfamiliar – Risaralda, es el siguiente:

**Tabla 20**

*Variables con Escenario Moderado*

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Inflación	5.00%	4.80%	4.70%	4.40%
Factor	1.050	1.100	1.152	1.203

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Inflación	3.75%	3.00%	3.10%	3.00%
Factor	1.248	1.285	1.325	1.365

*Nota.* Se presenta del año 2016 a 2023. Elaboración propia.

**Tabla 21***Nomina con Escenario Moderado*

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Sueldos	328,265,690	338,113,660	348,595,184	359,053,039
Prestaciones Sociales y Parafiscales	161,683,101	166,533,594	171,696,135	176,847,019
<b>Total</b>	<b>489,948,791</b>	<b>504,647,254</b>	<b>520,291,319</b>	<b>535,900,059</b>

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Ingresos Ordinarios	1,757,045,688	1,846,691,035	1,976,485,010	1,927,237,961

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Ingresos Ordinarios	2,029,625,391	2,076,662,316	2,126,725,282	2,176,675,204

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Costo de Ventas	218,586,979	191,554,548	166,395,458	167,736,704
% sobre Ventas	12.441%	10.373%	8.419%	8.703%
		<b>Mínimo</b>	<b>Promedio</b>	<b>Máximo</b>
		8.419%	9.984%	12.441%

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Costo de Ventas	202,636,192	207,332,322	212,330,569	217,317,529

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Gastos Generales (Sin Deterioro)	993,367,673	911,356,271	699,025,702	776,050,144

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Gastos Generales (Sin Deterioro)	805,152,024	829,306,585	855,015,089	880,665,542
Gasto pendiente, en el Pasivo	-96,618,243	-99,516,790	-102,601,811	-105,679,865

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Estimación Cesantías al pasivo	2,000,000	2,200,000	2,420,000	2,662,000
	Proyectado por inflación			

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Cuentas por Pagar	104,155,261	54,676,791	82,823,559	103,976,656

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Cuentas por Pagar	96,618,243	99,516,790	102,601,811	105,679,865
	Proyectado por inflación			

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Depósitos de Ahorro	4,327,094,080	3,719,545,573	4,182,906,720	4,459,338,022

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Valor Depósitos Proyectados	4,626,563,198	4,765,360,094	4,913,086,257	5,060,478,844
Retiros de Ahorro	-46,265,632	-47,653,601	-49,130,863	-50,604,788
Saldo Final Depósitos Ahorros	4,580,297,566	4,671,440,861	4,770,036,161	4,866,823,960
Fondo de Liquidez	-462,656,320	-476,536,009	-491,308,626	-506,047,884

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Cartera de Créditos (Sin deterioro)	11,158,176,442	11,461,545,349	11,856,839,085	12,508,367,943

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Cartera de Créditos (Sin deterioro)	12,977,431,741	13,366,754,693	13,781,124,089	14,194,557,811
Aumento Real	469,063,798	389,322,952	414,369,395	413,433,723
Aumento Real por intereses	1,868,792	1,551,098	1,650,885	1,647,157
Porción Intereses Causados	51,703,253	53,254,351	54,905,236	56,552,393
Nos pagan al 1%	125,083,679	129,774,317	133,667,547	137,811,241
	<b>12,852,348,061</b>	<b>13,111,896,696</b>	<b>13,392,598,545</b>	<b>13,668,221,027</b>
	<b>Proyectado por inflación</b>			

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Otros Deudores (Sin deterioro)	167,027,198	173,014,237	247,779,597	200,223,841

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
<b>Otros Deudores (Sin deterioro)</b>	<b>207,732,235</b>	<b>213,964,202</b>	<b>220,597,092</b>	<b>227,215,005</b>
	193,448,420	199,251,872	205,428,680	211,591,541
	4,290,408	4,419,120	4,556,113	4,692,796
	9,993,408	10,293,210	10,612,299	10,930,668
	<b>Proyectado por inflación</b>			

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Deterioro del VR. de los Activos	59,654,594	110,477,562	149,459,406	107,129,928

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Deterioro del VR. de los Activos	149,926,445	163,242,470	177,415,159	191,555,846

<b>Deterioro (Distribución)</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Créditos consumo	122,393,710	133,264,359	144,834,353	156,378,221
Ints créditos consumo	3,392,646	3,693,971	4,014,681	4,334,667
General de cartera	14,200,228	15,461,450	16,803,812	18,143,141
Otras provisiones	9,939,860	10,822,689	11,762,314	12,699,816
	<b>149,926,444</b>	<b>163,242,470</b>	<b>177,415,159</b>	<b>191,555,846</b>

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Capital Social	6,420,555,232	7,010,841,154	7,732,995,147	8,375,470,203

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Capital Social	8,955,047,036	9,438,495,477	9,953,045,768	10,466,434,171
Aumento Anual	579,576,833	483,448,441	514,550,291	513,388,403
Irreductible- Efectivo	299,390,486	176,575,113	205,862,728	202,890,703
Revalorización de Aportes (Capital Restringido)	280,186,347	306,873,329	308,687,563	310,497,700

<b>Distribución de Excedentes</b>	
Fondo de Desarrollo empresarial	10.0%
Reserva Legal - Protección Aportes	20.0%
Fondo de Educación	5.0%
Fondo de Solidaridad	10.0%
Fondo de Bienestar Social	20.0%
Revalorización de Aportes	35.0%
	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 22**

*Flujo de Caja, Escenario Moderado (2020 – 2023)*

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>212,326,146</b>	<b>643,714,635</b>	<b>849,597,262</b>	<b>1,040,852,369</b>
<b>+ Ingresos Ordinarios</b>	2,029,625,391	2,076,662,316	2,126,725,282	2,176,675,204
<b>- Costo de Ventas (Intereses pagados)</b>	-202,636,192	-207,332,322	-212,330,569	-217,317,529
<b>- Gastos Generales pagados (incluye nómina)</b>	-805,152,024	-829,306,585	-855,015,089	-880,665,542
<b>El 12% de los Gastos Generales van al pasivo</b>	96,618,243	99,516,790	102,601,811	105,679,865
<b>- Pasivo Anterior (Se paga el 100%)</b>	-103,976,656	-96,618,243	-99,516,790	-102,601,811
<b>+ Cesantías al Pasivo</b>	2,000,000	2,200,000	2,420,000	2,662,000



<b>+ Depreciación</b>	8,282,647	0	0	0
	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
<b>- Consignación Cesantías</b>	-1,263,132	-2,000,000	-2,200,000	-2,420,000
<b>- Préstamos Otorgados</b>	-470,932,590	-390,874,050	-416,020,280	-415,080,880
<b>+ Nos pagan el 4% de la Cartera.</b>	125,083,679	129,774,317	133,667,547	137,811,241
<b>- Otros Deudores</b>	-7,508,394	-6,231,967	-6,632,890	-6,617,913
<b>+ Depósitos de Ahorro (Pasivo)</b>	167,225,176	138,796,896	147,726,163	147,392,588
<b>- Retiros de ahorros 1%</b>	-46,265,632	-47,653,601	-49,130,863	-50,604,788
<b>+ Aportes (Patrimonio)</b>	299,390,486	176,575,113	205,862,728	202,890,703
<b>Dato informativo: Fondo de Liquidez</b>	462,656,320	476,536,009	491,308,626	506,047,884
<b>30%/10% (Efectivo y Equivalente)</b>	-138,796,896	-142,960,803	-147,392,588	-151,814,365
<b>70%/10% (Inversiones)</b>	-323,859,424	-333,575,207	-343,916,038	-354,233,519
<b>- Se deposita en Caja el 0,1%</b>	-644,359	-850,448	-1,041,894	-1,235,724
<b>Fondo para Amortización de Aportes (Anterior)</b>	-121,915,337	0	0	0
<b>Fondo para Infraestructura Física (Anterior)</b>	-2,546,981	0	0	0
<b>Fondo de Desarrollo empresarial (Anterior)</b>	-40,526,946	-80,053,240	-87,678,094	-88,196,446
<b>Fondo de Educación (Anterior)</b>	-	-40,026,620	-43,839,047	-44,098,223
<b>Fondo de Solidaridad (Anterior)</b>	-	-80,053,240	-87,678,094	-88,196,446
<b>Fondo Bienestar Social (Anterior)</b>	-	-160,106,480	-175,356,188	-176,392,893
<b>Consumo de Reserva "Adopción por Primera vez"</b>	-30,812,570	0	0	0
<b>Saldo Final</b>	<b>643,714,635</b>	<b>849,597,262</b>	<b>1,040,852,369</b>	<b>1,234,487,889</b>

Nota. Expresado en Pesos Colombianos. Elaboración propia.

**Tabla 23**

*Estado de Resultado Integral Individual, Escenario Moderado (2019 – 2023)*

<b>AÑOS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>	<b>1,927,237,961</b>	<b>2,069,875,166</b>	<b>2,076,662,316</b>	<b>2,126,725,282</b>	<b>2,176,675,204</b>
Cartera de Crédito (Método del interés efectivo)	1,833,106,329	1,930,492,874	1,975,232,385	2,022,850,138	2,070,360,367
Intereses Fondo de Liquidez	45,726,221	48,155,496	49,271,508	50,459,317	51,644,443
Otros ingresos financieros	6,199,435	6,528,789	6,680,095	6,841,135	7,001,811
Recuperaciones deterioro	42,195,265	44,436,952	45,466,786	46,562,873	47,656,485
Administrativos y Sociales	10,711	11,280	11,542	11,820	12,098
Otros Ingresos (Anticipos del Pasivo)	-	40,249,775	-	-	-
<b>MENOS COSTO DE VENTAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	<b>167,736,704</b>	<b>202,636,192</b>	<b>207,332,322</b>	<b>212,330,569</b>	<b>217,317,529</b>
Intereses Depósitos de Ahorro Ordinario	164,059,554	198,193,970	202,787,150	207,675,825	212,553,461
Contribución Emergencia Económica	3,677,150	4,442,222	4,545,172	4,654,744	4,764,069
Intereses de Créditos de Bancos	0	0	0	0	0
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>167,736,704</b>	<b>202,636,193</b>	<b>207,332,322</b>	<b>212,330,569</b>	<b>217,317,530</b>
<b>TOTAL MARGEN BRUTO</b>	<b>1,759,501,257</b>	<b>1,867,238,973</b>	<b>1,869,329,994</b>	<b>1,914,394,713</b>	<b>1,959,357,674</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>					
Beneficios a Empleados	472,239,798	489,948,791	504,647,254	520,291,319	535,900,059
Gastos Generales	281,704,430	283,985,699	301,036,397	310,368,525	319,679,581
Gastos Bancarios, comisiones	18,610,744	19,308,647	19,887,906	20,504,432	21,119,565
Impuestos asumidos y otros	3,495,171	3,626,240	3,735,028	3,850,813	3,966,338
Depreciación Prop,	0	8,282,647	0	0	0

Planta y Equipo					
Enjugar Pérdidas	0	75,979,197	0	0	0
<b>AÑOS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Seguros	0	35,648,899	0	0	0
<b>Subtotal GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>776,050,144</b>	<b>916,780,120</b>	<b>829,306,585</b>	<b>855,015,089</b>	<b>880,665,542</b>
<b>DETERIORO DEL VR. DE LOS ACTIVOS</b>					
Deterioro Créditos Consumo Individual	87,456,415	122,393,710	133,264,359	144,834,353	156,378,221
Deterioro Intereses Créditos Consumo	2,424,215	3,392,646	3,693,971	4,014,681	4,334,667
Deterioro General de Cartera	10,146,772	14,200,228	15,461,451	16,803,812	18,143,142
Otras provisiones	7,102,526	9,939,860	10,822,689	11,762,313	12,699,816
<b>DETERIORO DEL VR. DE LOS ACTIVOS</b>	<b>107,129,928</b>	<b>149,926,445</b>	<b>163,242,470</b>	<b>177,415,159</b>	<b>191,555,846</b>
<b>TOTAL GASTOS DE ADMON Y DETERIORO</b>	<b>883,180,072</b>	<b>1,066,706,565</b>	<b>992,549,055</b>	<b>1,032,430,248</b>	<b>1,072,221,388</b>
<b>EXCEDENTES O DÉFICIT OPERACIONAL</b>	<b>876,321,185</b>	<b>800,532,409</b>	<b>876,780,939</b>	<b>881,964,465</b>	<b>887,136,286</b>
<b>FONDOS SOCIALES</b>					
Fondo de Desarrollo empresarial	0	80,053,240	87,678,094	88,196,446	88,713,629
Fondo de Educación	148,488,300	40,026,620	43,839,047	44,098,223	44,356,814
Fondo de Solidaridad	181,923,336	80,053,240	87,678,094	88,196,446	88,713,629
Fondo de Bienestar Social	621,888,746	160,106,480	175,356,188	176,392,893	177,427,257
<b>TOTAL FONDOS SOCIALES</b>	<b>952,300,382</b>	<b>360,239,580</b>	<b>394,551,422</b>	<b>396,884,009</b>	<b>399,211,329</b>
Reserva Legal 20% Protección Aportes	0	160,106,482	175,356,188	176,392,893	177,427,257
Revalorización de Aportes	0	280,186,347	306,873,329	308,687,563	310,497,700
<b>EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>-75,979,197</b>	<b>-0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

*Nota.* Acumulado del 01 de enero al 31 de diciembre de los años 2019 al 2023. Expresado en

Pesos Colombianos. Elaboración propia.

**Tabla 24**

*Estado de Situación Financiera Individual (Balance General, Escenario Moderado), Fondo de Empleados de Comfamiliar – Risaralda*

<b>ACTIVO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>	<b>563,864,018</b>	<b>1,134,693,761</b>	<b>1,484,387,639</b>	<b>1,824,077,228</b>	<b>2,170,762,837</b>
Caja	22,282,400	22,926,759	23,777,207	24,819,101	26,054,825
Bancos	212,326,146	643,714,635	849,597,262	1,040,852,369	1,234,487,889
Fondos Fiduciarios a la Vista	14,640,047	14,640,047	14,640,047	14,640,047	14,640,047
Efectivo Restringido - Fondo de Liquidez	314,615,425	453,412,320	596,373,123	743,765,711	895,580,076
<b>INVERSIONES</b>	<b>749,103,008</b>	<b>1,072,962,432</b>	<b>1,406,537,638</b>	<b>1,750,453,676</b>	<b>2,104,687,195</b>
De patrimonio a Valor Razonable	20,473,001	20,473,001	20,473,001	20,473,001	20,473,001
Fondo de Liquidez - De deuda al costo amortizado	728,630,007	1,052,489,431	1,386,064,637	1,729,980,675	2,084,214,194
<b>CARTERA DE CREDITOS (Costo Amortizado)</b>	<b>12,027,440,068</b>	<b>12,233,302,395</b>	<b>12,341,982,347</b>	<b>12,458,682,234</b>	<b>12,557,095,844</b>
Cartera de Crédito - Consumo (capital)	12,508,367,943	12,852,348,061	13,111,896,696	13,392,598,545	13,668,221,027
Intereses Causados (método interés efectivo)	49,834,461	51,703,253	53,254,351	54,905,236	56,552,393
Deterioro (individual)	-383,353,524	-505,747,234	-639,011,593	-783,845,947	-940,224,168
Deterioro Intereses Cartera	-22,325,133	-25,717,779	-29,411,750	-33,426,431	-37,761,097
Deterioro (General)	-125,083,679	-139,283,907	-154,745,357	-171,549,169	-189,692,311
<b>DEUDORES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>192,129,641</b>	<b>189,698,175</b>	<b>185,107,453</b>	<b>179,978,030</b>	<b>173,896,126</b>
Deudores Patronales	186,456,308	193,448,420	199,251,872	205,428,680	211,591,541
Responsabilidades	4,135,333	4,290,408	4,419,120	4,556,113	4,692,796

pendientes					
------------	--	--	--	--	--

<b>AÑOS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Otras cuentas por obrar	9,632,200	9,993,408	10,293,210	10,612,299	10,930,668
Deterioro Otras Cuentas por Cobrar	-8,094,200	-18,034,060	-28,856,749	-40,619,063	-53,318,879
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>8,282,647</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Muebles y Equipos de Oficina	3,293,667	3,293,667	3,293,667	3,293,667	3,293,667
Equipo de Cómputo y Comunicación	4,988,980	4,988,980	4,988,980	4,988,980	4,988,980
Depreciación	0	-8,282,647	-8,282,647	-8,282,647	-8,282,647
<b>BIENES Y SERVICIOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	<b>35,648,899</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Seguros	35,648,899	0	0	0	0
Licencias	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>13,576,468,281</b>	<b>14,630,656,763</b>	<b>15,418,015,077</b>	<b>16,213,191,169</b>	<b>17,006,442,003</b>

<b>PASIVO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>DEPOSITOS DE AHORRO (costo amortizado)</b>	<b>4,459,338,022</b>	<b>4,580,297,566</b>	<b>4,671,440,861</b>	<b>4,770,036,161</b>	<b>4,866,823,960</b>
Ordinarias Activas	2,736,447,103	2,810,673,231	2,866,602,789	2,927,105,228	2,986,498,503
Interés por pagar Ahorro programado	94,875,163	97,448,652	99,387,781	101,485,457	103,544,677
Permanente	1,628,015,756	1,672,175,683	1,705,450,290	1,741,445,476	1,776,780,780
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>103,976,656</b>	<b>96,618,243</b>	<b>99,516,790</b>	<b>102,601,811</b>	<b>105,679,865</b>
Costos y Gastos por Pagar	3,468,414	3,222,955	3,319,643	3,422,552	3,525,229
Proveedores	10,316,994	9,586,862	9,874,468	10,180,576	10,485,993
Retención en La Fuente	4,378,000	4,068,170	4,190,215	4,320,111	4,449,715

Impuesto de Industria y Comercio	588,000	546,387	562,779	580,225	597,632
<b>PASIVO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Autorretención de Industria y Comercio	1,346,000	1,250,744	1,288,266	1,328,202	1,368,048
Valores por Reintegrar	31,972,955	29,710,234	30,601,541	31,550,188	32,496,694
Diversas	43,020,764	39,976,191	41,175,476	42,451,916	43,725,474
Retenciones Y Aportes De Nomina	752,568	699,309	720,288	742,617	764,896
Remanentes Por Pagar	8,132,961	7,557,393	7,784,114	8,025,422	8,266,184
<b>FONDOS SOCIALES Y MUTUALES</b>	<b>40,526,946</b>	<b>240,159,720</b>	<b>263,034,282</b>	<b>264,589,339</b>	<b>266,140,886</b>
Bienestar Social	0	160,106,480	175,356,188	176,392,893	177,427,257
Desarrollo Empresarial	40,526,946	80,053,240	87,678,094	88,196,446	88,713,629
<b>BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>	<b>1,263,132</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,200,000</b>	<b>2,420,000</b>	<b>2,662,000</b>
Cesantías	1,263,132	2,000,000	2,200,000	2,420,000	2,662,000
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>40,249,775</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingresos Anticipados	256,345	0	0	0	0
Cuotas Anticipadas	39,993,430	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4,645,354,531</b>	<b>4,919,075,529</b>	<b>5,036,191,933</b>	<b>5,139,647,311</b>	<b>5,241,306,711</b>

<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>8,375,470,203</b>	<b>8,955,047,036</b>	<b>9,438,495,477</b>	<b>9,953,045,768</b>	<b>10,466,434,171</b>
Capital Permanentemente Restringido (irreductible)	4,968,696,000	5,268,086,486	5,444,661,599	5,650,524,327	5,853,415,030
Capital Temporalmente Restringido (Aportes)	3,406,774,203	3,686,960,550	3,993,833,878	4,302,521,441	4,613,019,141
<b>RESERVA</b>	<b>476,347,856</b>	<b>636,454,338</b>	<b>811,810,526</b>	<b>988,203,419</b>	<b>1,165,630,676</b>

<b>PARA PROTECCION DE APORTES</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Reserva para Protección de Aportes	476,279,370	636,385,852	811,742,040	988,134,933	1,165,562,190
Reserva de Asamblea	68,486	68,486	68,486	68,486	68,486
<b>FONDOS PARA DESTINACION ESPECIFICA</b>	<b>124,462,318</b>	<b>120,079,860</b>	<b>131,517,141</b>	<b>132,294,670</b>	<b>133,070,443</b>
Fondo para Amortización de Aportes	121,915,337	0	0	0	0
Fondo para Infraestructura Física	2,546,981	0	0	0	0
Fondo de Educación	0	40,026,620	43,839,047	44,098,223	44,356,814
Fondo de Solidaridad	0	80,053,240	87,678,094	88,196,446	88,713,629
<b>ADOPCION NIIF PRIMERA VEZ</b>	<b>30,812,570</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>-75,979,197</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>8,931,113,750</b>	<b>9,711,581,234</b>	<b>10,381,823,144</b>	<b>11,073,543,858</b>	<b>11,765,135,291</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>13,576,468,281</b>	<b>14,630,656,763</b>	<b>15,418,015,077</b>	<b>16,213,191,169</b>	<b>17,006,442,003</b>
<b>DIFERENCIA (Control)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Nota.* Por los años terminados a diciembre 31 de 2019 al 2023. Expresado en Pesos

Colombianos. Elaboración propia.

**Tabla 25**

*Datos proyectados con Escenario Moderado (2020-2023), extraídos de los Estados Financieros*

<b>AÑOS</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
INGRESOS ORDINARIOS	2,069,875,166	2,076,662,316	2,126,725,282	2,176,675,204
MENOS COSTO DE VENTAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	202,636,192	207,332,322	212,330,569	217,317,529
TOTAL MARGEN BRUTO	1,867,238,974	1,869,329,994	1,914,394,714	1,959,357,674
GASTOS DE ADMINISTRACION	916,780,120	829,306,585	855,015,089	880,665,542
DETERIORO DEL VR. DE LOS ACTIVOS	149,926,445	163,242,470	177,415,159	191,555,846
TOTAL GASTOS DE ADMON Y DETERIORO	1,066,706,565	992,549,055	1,032,430,248	1,072,221,388
EXCEDENTES O DÉFICIT OPERACIONAL	800,532,409	876,780,939	881,964,465	887,136,287
TOTAL FONDOS SOCIALES	360,239,580	394,551,422	396,884,009	399,211,329
TOTAL RESERVAS Y REVALORIZACIÓN	440,292,829	482,229,516	485,080,456	487,924,957
<b>EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO</b>	0	0	0	0
<b>ACTIVO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	1,134,693,761	1,484,387,639	1,824,077,228	2,170,762,837
INVERSIONES	1,072,962,432	1,406,537,638	1,750,453,676	2,104,687,195
CARTERA DE CREDITOS (Costo Amortizado)	12,233,302,395	12,341,982,347	12,458,682,234	12,557,095,844
DEUDORES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	189,698,175	185,107,453	179,978,030	173,896,126
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	0	0	0	0



<b>ACTIVO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
BIENES Y SERVICIOS PAGADOS POR ANTICIPADO	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>14,630,656,763</b>	<b>15,418,015,077</b>	<b>16,213,191,169</b>	<b>17,006,442,003</b>
<b>PASIVO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
DEPOSITOS DE AHORRO (costo amortizado)	4,580,297,566	4,671,440,861	4,770,036,161	4,866,823,960
CUENTAS POR PAGAR	96,618,243	99,516,790	102,601,811	105,679,865
FONDOS SOCIALES Y MUTUALES	240,159,720	263,034,282	264,589,339	266,140,886
BENEFICIOS A EMPLEADOS	2,000,000	2,200,000	2,420,000	2,662,000
OTROS PASIVOS	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4,919,075,529</b>	<b>5,036,191,933</b>	<b>5,139,647,311</b>	<b>5,241,306,711</b>
CAPITAL SOCIAL	8,955,047,036	9,438,495,477	9,953,045,768	10,466,434,171
RESERVA PARA PROTECCION DE APORTES	636,454,338	811,810,526	988,203,419	1,165,630,677
FONDOS PARA DESTINACION ESPECIFICA	120,079,860	131,517,141	132,294,671	133,070,443
ADOPCION NIIF PRIMERA VEZ	0	0	0	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	0	0	0	0
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	0	0	0
PATRIMONIO	9,711,581,234	10,381,823,144	11,073,543,858	11,765,135,291
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>14,630,656,763</b>	<b>15,418,015,077</b>	<b>16,213,191,169</b>	<b>17,006,442,003</b>
<b>DIFERENCIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Nota.* Expresado en Pesos Colombianos. Elaboración propia.

### 5.1.3 Perspectivas sobre el Escenario Moderado.

➤ **Perspectiva Financiera.**

Casi todos los resultados en la Perspectiva financiera alcanzan la meta (color verde), puesto que la buena liquidez de este Fondo de Empleados recae sobre sus ahorros (activo) y los Aportes (Patrimonio).

➤ **Perspectiva Cliente.**

En el Escenario Moderado, se considera que no se han hecho los esfuerzos suficientes, para alcanzar una mayor satisfacción general del Cliente, por falta de una evaluación más profunda a esta perspectiva. En este nivel se tendrían que tomar medidas para llegar a mejores indicadores.

➤ **Perspectiva Procesos Internos.**

Esta perspectiva, depende mayormente del crecimiento económico del país, puesto que abarca las variaciones en captaciones (Pasivo), que luego se convierten en colocaciones (Cartera). En este escenario y siguiendo la tendencia, denota buenos resultados, recordando que existen buenos fondos en el Equivalente al Efectivo, y que siempre, los Excedentes antes de detraer el dinero para Fondos, Reservas y Valorización de Aportes, está por encima del 38% del total Ingresos. En la tabla 26 se observa las Variaciones en Captaciones y Colocaciones.

**Tabla 26***Variaciones en Captaciones y Colocaciones (Escenario Moderado)*





	2020	2021	2022	2023
Variación Captaciones	1.71%	0.89%	0.95%	0.79%
Variación Colocaciones	2.71%	1.99%	2.11%	2.03%

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje**

Esta Proyección a lo largo de cuatro años, se hará a través supuestos, ya que los datos de la información financiera, y el crecimiento económico del país y la región, no se pueden convertir a una tasa de crecimiento anual, sin embargo, este contexto nos servirá para inferir una situación de posibles aumentos de inversión en tecnología y una probable, inversión en educación por parte del recurso humano.

**Tabla 27***Indicadores KPI's Proyectados (Escenario Moderado)*

<b>Perspectiva Financiera</b>				
<b>Indicador KPI</b>	Margen Bruto de Utilidad			<b>N°</b>
<b>Calculo</b>	Excedentes Netos/ Ingresos Brutos			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>30%</b>	38.68%	42.22%	41.47%	40.76%
				

<b>Perspectiva Financiera</b>				
<b>Indicador KPI</b>	Rentabilidad sobre Activos			<b>N°</b>
<b>Calculo</b>	Excedentes Brutos/ Activo Total			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>

10%	12.98%	12.38%	12.10%	11.84%
	●	●	●	●

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Rentabilidad sobre Patrimonio			N° 3
<b>Calculo</b>	Excedentes Netos/ Patrimonio			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
8%	8.24%	8.45%	7.96%	7.54%
	●	●	●	●





Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Razón Circulante			N° 4
<b>Calculo</b>	Activos Circulantes/ Pasivos Circulantes			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
2.0	3.08	3.20	3.33	3.46
	●	●	●	●





Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Capital Neto de Trabajo (CNT)			N° 5
<b>Calculo</b>	Activo Corriente – Pasivo Corriente			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
\$7,000 millones	9,711,581,234	10,381,823,144	11,073,543,858	11,765,135,292
	●	●	●	●





Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	KTNO			N° 6
<b>Calculo</b>	C x C + Inventarios – C x Proveedores			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
\$5,000 millones	7,615,738,455	7,305,122,196	6,989,885,859	6,643,816,537
	●	●	●	●





Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Rendimiento Sobre la Inversión (ROI)			N° 7
<b>Calculo</b>	Excedentes Netos/ Total Activos			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
5%	5.56%	5.80%	5.57%	5.36%
	●	●	●	●





Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Rendimiento Sobre el Capital (ROE)			N° 8
<b>Calculo</b>	Excedentes Netos después de Impuestos/ Capital			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
7%	8.24%	8.45%	7.96%	7.54%
	●	●	●	●





Perspectiva Financiera				
Indicador KPI	Endeudamiento			N° 9
Calculo	Pasivo Total con Terceros/ Activo Total			
Meta	2020	2021	2022	2023
35%	32.49%	31.27%	30.02%	28.88%
				





Perspectiva Clientes				
Indicador KPI	Aumento de Asociados			N° 10
Calculo	# Asociados periodo final - # Asociados periodo inicial			
Meta	2020	2021	2022	2023
80 asociados	70	75	80	83
				





Perspectiva Clientes				
Indicador KPI	Satisfacción del Asociado			N° 11
Calculo	Promedio calificación de satisfacción del asociado			
Meta	2020	2021	2022	2023
4.5	4.0	4.2	4.0	3.9
				





Perspectiva Clientes				
Indicador KPI	Disminución de Quejas de los Asociados			N° 12
Calculo	Promedio quejas del asociado			
Meta	2020	2021	2022	2023
5	12	11	7	5
				





Perspectiva Clientes				
Indicador KPI	Aumento de Actividades Recreativas y Culturales			N° 13
Calculo	# Actividades periodo final - # Actividades periodo inicial			
Meta	2020	2021	2022	2023
5	3	4	4	6
				





Perspectiva Procesos Internos				
Indicador KPI	Aumento de Captaciones			N° 14
Calculo	# Captaciones periodo final - # Captaciones periodo inicial			
Meta	2020	2021	2022	2023
5%	3.80%	4.20%	4.40%	6.20%
				

Perspectiva Procesos Internos				
Indicador KPI	Disminución de los Créditos Rechazados			N° 15
Calculo	# Créditos rechazados / # Créditos totales * 100			
Meta	2020	2021	2022	2023
5%	4.00%	4.30%	5.20%	5.80%
				

Perspectiva Procesos Internos				
Indicador KPI	Aumentar las Colocaciones			N° 16
Calculo	# Colocaciones periodo final - # Colocaciones periodo inicial			
Meta	2020	2021	2022	2023
1.8%	2.71%	1.99%	2.11%	2.03%
				

Perspectiva Procesos Internos				
Indicador KPI	Aumento de los Servicios Ofrecidos			N° 17
Calculo	# servicios nuevos / servicios ofrecidos totales * 100			
Meta	2020	2021	2022	2023
5%	0.00%	5.00%	5.00%	8.00%
				

Perspectiva Procesos Internos				
Indicador KPI	Aumento de Visitas a la Página Web			N° 18
Calculo	Registro periódico de número de visitas			
Meta	2020	2021	2022	2023
10%	12.00%	13.50%	16.40%	21.40%
				

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
Indicador KPI	Incremento de Recurso Humano con Carreras Profesionales			N° 19
Calculo	Recurso humano con tecnologías / Total recurso humano * 100			
Meta	2020	2021	2022	2023
10%	5.00%	0.00%	8.00%	12.00%
				

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
Indicador KPI	Nivel de Educación del Recurso Humano con Carreras Tecnológicas			N° 20
Calculo	# empleados con título profesional / # empleados totales * 100			
Meta	2020	2021	2022	2023
30%	0.00%	2.00%	2.00%	4.00%

--	--	--	--	--

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
<b>Indicador KPI</b>	Años Promedio de Servicio del Recurso Humano			<b>N° 21</b>
<b>Calculo</b>	Años o fracción de año de servicio / # de empleados.			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>5 años</b>	4.00	3.60	5.10	5.20

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
<b>Indicador KPI</b>	Inversión en Tecnología Informática			<b>N° 22</b>
<b>Calculo</b>	(Monto Inversión periodo final / Monto Inversión periodo Inicial)- 1 * 100			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>15%</b>	10.00%	12.00%	13.00%	16.00%

*Nota.* Se proyectaron los Indicadores KPI's entre los años 2020 al 2023. Elaboración propia.

#### 5.1.4 Comentario sobre la Aplicación KPI's (Cuatro Perspectivas, Escenario Moderado)

En la Perspectiva financiera como era de esperarse, casi todos los resultados alcanzan la meta (color verde), puesto que la naturaleza de este Fondo de Empleados es gozar de muy buena liquidez, producto de los ahorros (activo) y los Aportes (Patrimonio), además el fondo obligatorio de liquidez del 10% de los depósitos. Además el total activo es casi el triple del total Pasivo. De los cuatro ejemplos de la Perspectiva Clientes el 50% de los cuatro años nos arroja un resultado amarillo, que a la vez está más cerca del verde que del color. La Perspectiva de procesos internos, señalan que con un crecimiento moderado de la economía, difícilmente llegaran al color rojo, las captaciones y colocaciones. La Perspectiva de crecimiento y aprendizaje, se mantienen con buen comportamiento, alcanzando las metas, o por lo menos estando cerca de ella, con excepción del aumento del recurso humano con carrera profesional.

## 5.2 Escenario Optimista.

En el Escenario Optimista, se simulan unas tasas de crecimiento, por encima de lo esperado o moderado, como si el país tuviera una economía en auge. El año base es el 2019, y los años Proyectados van desde el 2020 hasta el 2023, las captaciones y colocaciones se proyectan con base en la inflación proyectada de dichos años, e incrementando un 1,5%, lo que arroja tasas por encima del 4,40%. Los Ingresos como punto de partida se proyectaron con la fórmula de Excel "Tendencia" tomando como rango conocido el periodo entre los años 2016 al 2019.

### 5.2.1 Políticas.

- Son las mismas ya enunciadas en el escenario moderado.

### 5.2.2 Variables con Escenario Optimista.

El entorno económico que se espera durante el desarrollo del proyecto para el Fondo de Empleados de Comfamiliar - Risaralda es el siguiente:

**Tabla 28**

*Variables con Escenario Optimista*

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Inflación	5.00%	4.80%	4.70%	4.40%
Factor	1.050	1.100	1.152	1.203

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Inflación	5.25%	4.50%	4.60%	4.40%
Factor	1.266	1.323	1.384	1.445



*Nota.* Se presenta del año 2016 a 2023. Elaboración propia.

**Tabla 29**

*Nomina con Escenario Optimista*

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Sueldos	333,011,700	347,997,226	364,005,099	380,021,323
Prestaciones Sociales y Parafiscales 33%	164,020,688	171,401,619	179,286,093	187,174,681
<b>Total</b>	<b>497,032,388</b>	<b>519,398,845</b>	<b>543,291,192</b>	<b>567,196,004</b>

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Ingresos Ordinarios	1,757,045,688	1,846,691,035	1,976,485,010	1,927,237,961

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Ingresos Ordinarios	2,052,293,788	2,123,869,253	2,200,327,755	2,276,826,149

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Costo de ventas	218,586,979	191,554,548	166,395,458	167,736,704
% sobre Ventas	12.441%	10.373%	8.419%	8.703%
		Mínimo	Promedio	Máximo
		8.419%	9.984%	12.441%

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Costo de ventas	204,899,387	212,045,425	219,678,981	227,316,520

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Gastos Generales (Sin Deterioro)	993,367,673	911,356,271	699,025,702	776,050,144

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Gastos Generales (Sin Deterioro)	816,792,777	853,548,452	892,811,680	932,095,394
Gasto pendiente, en el pasivo	-98,015,133	-102,425,814	-107,137,402	-111,851,447

Estimación Cesantías al	2,000,000	2,200,000	2,420,000	2,662,000
-------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

pasivo				
	Proyectado por inflación			

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Cuentas por Pagar	104,155,261	54,676,791	82,823,559	103,976,656

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Cuentas por Pagar	98,015,133	102,425,814	107,137,402	111,851,447
	Proyectado por inflación			

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Depósitos de Ahorro	4,327,094,080	3,719,545,573	4,182,906,720	4,459,338,022

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Valor Depósitos Proyectados	4,693,453,268	4,904,658,665	5,130,272,964	5,356,004,974
Retiros de Ahorro	-46,934,533	-49,046,587	-51,302,730	-53,560,050
<b>Saldo Final Depósitos Ahorros</b>	<b>4,646,518,735</b>	<b>4,808,677,546</b>	<b>4,982,989,115</b>	<b>5,155,161,076</b>
Fondo de Liquidez	-469,345,327	-490,465,867	-513,027,296	-535,600,497

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Cartera de Créditos (Sin deterioro)	11,158,176,442	11,461,545,349	11,856,839,085	12,508,367,943

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Cartera de Créditos (Sin deterioro)	13,165,057,260	13,757,484,837	14,390,329,139	15,023,503,621
Aumento Real	656,689,317	592,427,577	632,844,302	633,174,482
Aumento Real por intereses	2,117,965	1,835,777	1,973,198	1,949,300
Porción Intereses Causados	51,952,426	53,788,203	55,761,401	57,710,701
Nos pagan el 1%	125,083,679	131,650,573	137,574,848	143,903,291
	<b>13,039,973,581</b>	<b>13,500,750,585</b>	<b>13,996,020,039</b>	<b>14,485,291,230</b>
	Proyectado por inflación			

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Otros Deudores (Sin deterioro)	167,027,198	173,014,237	247,779,597	200,223,841

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Otros Deudores (Sin deterioro)	<b>210,735,593</b>	<b>220,218,694</b>	<b>230,348,754</b>	<b>240,484,099</b>
	196,245,264	205,076,301	214,509,811	223,948,243
	4,352,438	4,548,298	4,757,519	4,966,850
	10,137,891	10,594,096	11,081,424	11,569,007
	Proyectado por inflación			

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Deterioro del VR. de los Activos	59,654,594	110,477,562	149,459,406	107,129,928

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Deterioro del VR. de los Activos	156,343,806	176,606,625	198,251,819	219,908,305

<b>Deterioro (Distribución)</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Créditos consumo	127,632,577	144,174,300	161,844,535	179,523,990
Ints créditos consumo	3,537,863	3,996,385	4,486,188	4,976,247
General de cartera	14,808,046	16,727,232	18,777,348	20,828,534
Otras provisiones	10,365,320	11,708,709	13,143,747	14,579,535
<b>Total</b>	<b>156,343,806</b>	<b>176,606,625</b>	<b>198,251,819</b>	<b>219,908,305</b>

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Capital Social	6,420,555,232	7,010,841,154	7,732,995,147	8,375,470,203

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Capital Social	<b>9,188,034,237</b>	<b>9,923,691,323</b>	<b>10,709,536,570</b>	<b>11,495,791,823</b>
Aumento Anual	<b>812,564,034</b>	<b>735,657,086</b>	<b>785,845,247</b>	<b>786,255,253</b>
Irreductible- Efectivo	531,556,210	427,073,023	474,490,401	472,128,181
Revalorización de Aportes (Capital Restringido)	281,007,824	308,584,063	311,354,846	314,127,072

<b>Distribución de Excedentes</b>	
Fondo de Desarrollo empresarial	10.0%
Reserva Legal - Protección Aportes	20.0%
Fondo de Educación	5.0%
Fondo de Solidaridad	10.0%
Fondo de Bienestar Social	20.0%
Revalorización de Aportes	35.0%

<b>100.0%</b>
---------------

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 30***Flujo de Caja, Escenario Optimista (2020 – 2023)*

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>212,326,146</b>	<b>754,584,832</b>	<b>1,081,762,355</b>	<b>1,404,775,878</b>
+ Ingresos Ordinarios	2,052,293,788	2,123,869,253	2,200,327,755	2,276,826,149
- Costo de Ventas (Intereses pagados)	-204,899,387	-212,045,425	-219,678,981	-227,316,520
- Gastos Generales pagados (incluye nómina)	-816,792,777	-853,548,452	-892,811,680	-932,095,394
El 12% de los Gastos Generales van al pasivo	98,015,133	102,425,814	107,137,402	111,851,447
- Pasivo Anterior (Se paga el 100%)	-103,976,656	-98,015,133	-102,425,814	-107,137,402
+ Cesantías al Pasivo	2,000,000	2,200,000	2,420,000	2,662,000
+ Depreciación	8,282,647	0	0	0
- Consignación Cesantías	-1,263,132	-2,000,000	-2,200,000	-2,420,000
- Préstamos Otorgados	-658,807,282	-594,263,354	-634,817,500	-635,123,782
+ Nos pagan el 4% de la Cartera.	125,083,679	131,650,573	137,574,848	143,903,291
- Otros Deudores	-10,511,752	-9,483,102	-10,130,060	-10,135,345
+ Depósitos de Ahorro (Pasivo)	234,115,246	211,205,397	225,614,299	225,732,010
- Retiros de ahorros (1%)	-46,934,533	-49,046,587	-51,302,730	-53,560,050
+ Aportes (Patrimonio)	531,556,210	427,073,023	474,490,401	472,128,181
Dato informativo: Fondo de Liquidez	469,345,327	490,465,867	513,027,296	535,600,497
30%/10% (Efectivo y Equivalente)	-140,803,598	-147,139,760	-153,908,189	-160,680,149
70%/10% (Inversiones)	-328,541,729	-343,326,107	-359,119,107	-374,920,348
- Se deposita en Caja el 0,1%	-755,340	-1,082,845	-1,406,182	-1,734,176
Fondo para Amortización de Aportes (Anterior)	-121,915,337	0	0	0
Fondo para Infraestructura Física (Anterior)	-2,546,981	0	0	0
Fondo de Desarrollo empresarial (Anterior)	-40,526,946	-80,287,950	-88,166,875	-88,958,527
Fondo de Educación (Anterior)	0	-40,143,975	-44,083,438	-44,479,264
Fondo de Solidaridad (Anterior)	0	-80,287,950	-88,166,875	-88,958,527
Fondo Bienestar Social (Anterior)	0	-160,575,899	-176,333,750	-177,917,055
Consumo de Reserva "Adopción por Primera vez"	-30,812,570	0	0	0
<b>Saldo Final</b>	<b>754,584,832</b>	<b>1,081,762,355</b>	<b>1,404,775,878</b>	<b>1,732,442,416</b>

*Nota.* Expresado en Pesos Colombianos. Elaboración propia.

**Tabla 31**

*Estado de Resultado Integral Individual, Escenario Optimista (2019 – 2023)*

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>	<b>1,927,237,961</b>	<b>2,092,543,563</b>	<b>2,123,869,253</b>	<b>2,200,327,755</b>	<b>2,276,826,149</b>
Cartera de Crédito (Método del interés efectivo)	1,833,106,329	1,952,054,083	2,020,133,605	2,092,857,662	2,165,619,663
Intereses Fondo de Liquidez	45,726,221	48,693,333	50,391,554	52,205,631	54,020,654
Otros ingresos financieros	6,199,435	6,601,708	6,831,948	7,077,895	7,323,971
Recuperaciones deterioro	42,195,265	44,933,258	46,500,343	48,174,338	49,849,206
Administrativos y Sociales	10,711	11,406	11,804	12,229	12,654
Otros Ingresos (Anticipos del Pasivo)	-	40,249,775	-	-	-
<b>MENOS COSTO DE VENTAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	<b>167,736,704</b>	<b>204,899,387</b>	<b>212,045,425</b>	<b>219,678,981</b>	<b>227,316,520</b>
Intereses Depósitos de Ahorro Ordinario	164,059,554	200,407,551	207,396,932	214,863,145	222,333,252
Contribución Emergencia Económica	3,677,150	4,491,836	4,648,493	4,815,837	4,983,268
Intereses de Créditos de Bancos	0	0	0	0	0
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>167,736,704</b>	<b>204,899,388</b>	<b>212,045,425</b>	<b>219,678,982</b>	<b>227,316,521</b>
<b>TOTAL MARGEN BRUTO</b>	<b>1,759,501,257</b>	<b>1,887,644,176</b>	<b>1,911,823,828</b>	<b>1,980,648,774</b>	<b>2,049,509,628</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>					
Beneficios a Empleados	472,239,798	497,032,388	519,398,845	543,291,192	567,196,004
Gastos Generales	281,704,430	288,211,266	309,836,139	324,088,601	338,348,500
Gastos Bancarios, comisiones	18,610,744	19,587,808	20,469,260	21,410,846	22,352,923
Impuestos asumidos y otros	3,495,171	3,678,668	3,844,208	4,021,042	4,197,967

Depreciación Prop. Planta y Equipo	0	8,282,647	0	0	0
Enjugar Pérdidas	0	75,979,197	0	0	0
Seguros	0	35,648,899	0	0	0
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Subtotal GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>776,050,144</b>	<b>928,420,873</b>	<b>853,548,452</b>	<b>892,811,680</b>	<b>932,095,394</b>
<b>DETERIORO DEL VALOR DE LOS ACTIVOS</b>					
Deterioro Créditos Consumo Individual	87,456,415	127,632,577	144,174,300	161,844,535	179,523,990
Deterioro Intereses Créditos Consumo	2,424,215	3,537,863	3,996,385	4,486,188	4,976,247
Deterioro General de Cartera	10,146,772	14,808,046	16,727,232	18,777,348	20,828,534
Otras provisiones	7,102,526	10,365,320	11,708,709	13,143,747	14,579,535
<b>DETERIORO DEL VR. DE LOS ACTIVOS</b>	<b>107,129,928</b>	<b>156,343,806</b>	<b>176,606,625</b>	<b>198,251,819</b>	<b>219,908,305</b>
<b>TOTAL GASTOS DE ADMON Y DETERIORO</b>	<b>883,180,072</b>	<b>1,084,764,679</b>	<b>1,030,155,077</b>	<b>1,091,063,499</b>	<b>1,152,003,700</b>
<b>EXCEDENTES O DÉFICIT OPERACIONAL</b>	<b>876,321,185</b>	<b>802,879,497</b>	<b>881,668,751</b>	<b>889,585,275</b>	<b>897,505,928</b>
<b>FONDOS SOCIALES</b>					
Fondo de Desarrollo empresarial	0	80,287,950	88,166,875	88,958,527	89,750,593
Fondo de Educación	148,488,300	40,143,975	44,083,438	44,479,264	44,875,296
Fondo de Solidaridad	181,923,336	80,287,950	88,166,875	88,958,527	89,750,593
Fondo de Bienestar Social	621,888,746	160,575,899	176,333,750	177,917,055	179,501,186
<b>TOTAL FONDOS SOCIALES</b>	<b>952,300,382</b>	<b>361,295,774</b>	<b>396,750,938</b>	<b>400,313,374</b>	<b>403,877,668</b>
Reserva Legal 20% Protección Aportes	0	160,575,899	176,333,750	177,917,055	179,501,186
Revalorización de Aportes	0	281,007,824	308,584,063	311,354,846	314,127,072
<b>EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>-75,979,197</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

*Nota.* Acumulado del 01 de enero al 31 de diciembre de los años 2019 al 2023. Expresado en

Pesos Colombianos. Elaboración propia.

**Tabla 32**

*Estado de Situación Financiera Individual (Balance General, Escenario Optimista), Fondo de Empleados de Comfamiliar – Risaralda*

<b>ACTIVO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>	<b>563,864,018</b>	<b>1,247,681,641</b>	<b>1,723,081,769</b>	<b>2,201,409,663</b>	<b>2,691,490,527</b>
Caja	22,282,400	23,037,740	24,120,585	25,526,767	27,260,943
Bancos	212,326,146	754,584,832	1,081,762,355	1,404,775,878	1,732,442,416
Fondos Fiduciarios a la Vista	14,640,047	14,640,047	14,640,047	14,640,047	14,640,047
Efectivo Restringido - Fondo de Liquidez	314,615,425	455,419,023	602,558,783	756,466,971	917,147,121
<b>INVERSIONES</b>	<b>749,103,008</b>	<b>1,077,644,737</b>	<b>1,420,970,843</b>	<b>1,780,089,951</b>	<b>2,155,010,299</b>
De patrimonio a Valor Razonable	20,473,001	20,473,001	20,473,001	20,473,001	20,473,001
Fondo de Liquidez - De deuda al costo amortizado	728,630,007	1,057,171,736	1,400,497,842	1,759,616,950	2,134,537,298
<b>CARTERA DE CREDITOS (Costo Amortizado)</b>	<b>12,027,440,068</b>	<b>12,415,185,184</b>	<b>12,712,900,049</b>	<b>13,025,034,630</b>	<b>13,310,926,350</b>
Cartera de Crédito - Consumo (capital)	12,508,367,943	13,039,973,581	13,500,750,585	13,996,020,039	14,485,291,230
Intereses Causados (método interés efectivo)	49,834,461	51,952,426	53,788,203	55,761,401	57,710,701
Deterioro (individual)	-383,353,524	-510,986,101	-655,160,401	-817,004,936	-996,528,926
Deterioro Intereses Cartera	-22,325,133	-25,862,996	-29,859,381	-34,345,569	-39,321,816
Deterioro (General)	-125,083,679	-139,891,725	-156,618,957	-175,396,305	-196,224,839
<b>DEUDORES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>192,129,641</b>	<b>192,276,073</b>	<b>190,050,465</b>	<b>187,036,778</b>	<b>182,592,588</b>

Deudores Patronales	186,456,308	196,245,264	205,076,301	214,509,811	223,948,243
Responsabilidades pendientes	4,135,333	4,352,438	4,548,298	4,757,519	4,966,850
<b>ACTIVO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Otras cuentas por obrar	9,632,200	10,137,891	10,594,096	11,081,424	11,569,007
Deterioro Otras Cuentas por Cobrar	-8,094,200	-18,459,520	-30,168,229	-43,311,977	-57,891,511
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>8,282,647</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Muebles y Equipos de Oficina	3,293,667	3,293,667	3,293,667	3,293,667	3,293,667
Equipo de Cómputo y Comunicación	4,988,980	4,988,980	4,988,980	4,988,980	4,988,980
Depreciación	0	-8,282,647	-8,282,647	-8,282,647	-8,282,647
<b>BIENES Y SERVICIOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	<b>35,648,899</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Seguros	35,648,899	0	0	0	0
Licencias	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>13,576,468,281</b>	<b>14,932,787,635</b>	<b>16,047,003,127</b>	<b>17,193,571,021</b>	<b>18,340,019,764</b>
<b>PASIVO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>DEPOSITOS DE AHORRO (costo amortizado)</b>	<b>4,459,338,022</b>	<b>4,646,518,735</b>	<b>4,808,677,546</b>	<b>4,982,989,115</b>	<b>5,155,161,076</b>
Ordinarias Activas	2,736,447,103	2,851,309,471	2,950,817,291	3,057,782,582	3,163,434,914
Interés por pagar Ahorro programado	94,875,163	98,857,548	102,307,576	106,016,162	109,679,227
Permanente	1,628,015,756	1,696,351,717	1,755,552,678	1,819,190,371	1,882,046,934
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>103,976,656</b>	<b>98,015,133</b>	<b>102,425,814</b>	<b>107,137,402</b>	<b>111,851,447</b>
Costos y Gastos por Pagar	3,468,414	3,269,552	3,416,682	3,573,849	3,731,098
Proveedores	10,316,994	9,725,467	10,163,113	10,630,616	11,098,363
Retención en La Fuente	4,378,000	4,126,986	4,312,701	4,511,085	4,709,573
Impuesto de Industria y Comercio	588,000	554,287	579,230	605,874	632,533



Autorretención de Industria y Comercio	1,346,000	1,268,827	1,325,924	1,386,917	1,447,941
<b>PASIVO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Valores por Reintegrar	31,972,955	30,139,779	31,496,069	32,944,888	34,394,463
Diversas	43,020,764	40,554,160	42,379,097	44,328,535	46,278,991
Retenciones Y Aportes De Nomina	752,568	709,419	741,343	775,445	809,565
Remanentes Por Pagar	8,132,961	7,666,656	8,011,656	8,380,192	8,748,920
<b>FONDOS SOCIALES Y MUTUALES</b>	<b>40,526,946</b>	<b>240,863,849</b>	<b>264,500,625</b>	<b>266,875,582</b>	<b>269,251,778</b>
Bienestar Social	0	160,575,899	176,333,750	177,917,055	179,501,186
Desarrollo Empresarial	40,526,946	80,287,950	88,166,875	88,958,527	89,750,593
<b>BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>	<b>1,263,132</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,200,000</b>	<b>2,420,000</b>	<b>2,662,000</b>
Cesantías	1,263,132	2,000,000	2,200,000	2,420,000	2,662,000
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>40,249,775</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingresos Anticipados	256,345	0	0	0	0
Cuotas Anticipadas	39,993,430	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4,645,354,531</b>	<b>4,987,397,718</b>	<b>5,177,803,985</b>	<b>5,359,422,099</b>	<b>5,538,926,301</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>8,375,470,203</b>	<b>9,188,034,237</b>	<b>9,923,691,322</b>	<b>10,709,536,569</b>	<b>11,495,791,822</b>
Capital Permanentemente Restringido (irreductible)	4,968,696,000	5,500,252,210	5,927,325,233	6,401,815,634	6,873,943,815
Capital Temporalmente Restringido (Aportes)	3,406,774,203	3,687,782,027	3,996,366,089	4,307,720,936	4,621,848,008
<b>RESERVA PARA PROTECCION DE APORTES</b>	<b>476,347,856</b>	<b>636,923,756</b>	<b>813,257,506</b>	<b>991,174,561</b>	<b>1,170,675,747</b>
Reserva para Protección de	476,279,370	636,855,270	813,189,020	991,106,075	1,170,607,261

Aportes					
Reserva de Asamblea	68,486	68,486	68,486	68,486	68,486

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>FONDOS PARA DESTINACION ESPECIFICA</b>	<b>124,462,318</b>	<b>120,431,925</b>	<b>132,250,313</b>	<b>133,437,791</b>	<b>134,625,889</b>
Fondo para Amortización de Aportes	121,915,337	0	0	0	0
Fondo para Infraestructura Física	2,546,981	0	0	0	0
Fondo de Educación	0	40,143,975	44,083,438	44,479,264	44,875,296
Fondo de Solidaridad	0	80,287,950	88,166,875	88,958,527	89,750,593
<b>ADOPCION NIIF PRIMERA VEZ</b>	<b>30,812,570</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>-75,979,197</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>8,931,113,750</b>	<b>9,945,389,917</b>	<b>10,869,199,142</b>	<b>11,834,148,922</b>	<b>12,801,093,462</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>13,576,468,281</b>	<b>14,932,787,635</b>	<b>16,047,003,127</b>	<b>17,193,571,021</b>	<b>18,340,019,764</b>
<b>DIFERENCIA (Control)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Nota.* Por los años terminados a diciembre 31 de 2019 al 2023. Expresado en Pesos

Colombianos. Elaboración propia.

**Tabla 33**

*Datos proyectados con Escenario Optimista (2020-2023), extraídos de los Estados Financieros*

	2020	2021	2022	2023
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>	<b>2,092,543,563</b>	<b>2,123,869,253</b>	<b>2,200,327,755</b>	<b>2,276,826,149</b>
<b>MENOS COSTO DE VENTAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	<b>204,899,387</b>	<b>212,045,425</b>	<b>219,678,981</b>	<b>227,316,520</b>
<b>TOTAL MARGEN BRUTO</b>	<b>1,887,644,176</b>	<b>1,911,823,828</b>	<b>1,980,648,774</b>	<b>2,049,509,628</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>928,420,873</b>	<b>853,548,452</b>	<b>892,811,680</b>	<b>932,095,394</b>
<b>DETERIORO DEL VR. DE LOS ACTIVOS</b>	<b>156,343,806</b>	<b>176,606,625</b>	<b>198,251,819</b>	<b>219,908,305</b>
<b>TOTAL GASTOS DE ADMON Y DETERIORO</b>	<b>1,084,764,679</b>	<b>1,030,155,077</b>	<b>1,091,063,499</b>	<b>1,152,003,700</b>
<b>EXCEDENTES O DÉFICIT OPERACIONAL</b>	<b>802,879,497</b>	<b>881,668,752</b>	<b>889,585,275</b>	<b>897,505,929</b>
<b>TOTAL FONDOS SOCIALES</b>	<b>361,295,774</b>	<b>396,750,938</b>	<b>400,313,374</b>	<b>403,877,668</b>
<b>TOTAL RESERVAS Y REVALORIZACIÓN</b>	<b>441,583,723</b>	<b>484,917,813</b>	<b>489,271,901</b>	<b>493,628,261</b>
<b>EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>ACTIVO</b>	2020	2021	2022	2023
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>	<b>1,247,681,641</b>	<b>1,723,081,769</b>	<b>2,201,409,663</b>	<b>2,691,490,527</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>1,077,644,737</b>	<b>1,420,970,843</b>	<b>1,780,089,951</b>	<b>2,155,010,299</b>
<b>CARTERA DE CREDITOS (Costo Amortizado)</b>	<b>12,415,185,184</b>	<b>12,712,900,049</b>	<b>13,025,034,630</b>	<b>13,310,926,350</b>
<b>DEUDORES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>192,276,073</b>	<b>190,050,465</b>	<b>187,036,778</b>	<b>182,592,588</b>
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>PAGADOS POR ANTICIPADO</b>				
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>14,932,787,635</b>	<b>16,047,003,127</b>	<b>17,193,571,021</b>	<b>18,340,019,764</b>
<b>PASIVO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>DEPOSITOS DE AHORRO (costo amortizado)</b>	<b>4,646,518,735</b>	<b>4,808,677,546</b>	<b>4,982,989,115</b>	<b>5,155,161,076</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>98,015,133</b>	<b>102,425,814</b>	<b>107,137,402</b>	<b>111,851,447</b>

<b>PASIVO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>FONDOS SOCIALES Y MUTUALES</b>	<b>240,863,849</b>	<b>264,500,625</b>	<b>266,875,582</b>	<b>269,251,778</b>
<b>BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,200,000</b>	<b>2,420,000</b>	<b>2,662,000</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4,987,397,718</b>	<b>5,177,803,985</b>	<b>5,359,422,099</b>	<b>5,538,926,301</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>9,188,034,237</b>	<b>9,923,691,322</b>	<b>10,709,536,569</b>	<b>11,495,791,822</b>
<b>RESERVA PARA PROTECCION DE APORTES</b>	<b>636,923,756</b>	<b>813,257,506</b>	<b>991,174,561</b>	<b>1,170,675,747</b>
<b>FONDOS PARA DESTINACION ESPECIFICA</b>	<b>120,431,925</b>	<b>132,250,313</b>	<b>133,437,791</b>	<b>134,625,889</b>
<b>ADOPCION NIIF PRIMERA VEZ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>9,945,389,917</b>	<b>10,869,199,141</b>	<b>11,834,148,921</b>	<b>12,801,093,458</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>14,932,787,635</b>	<b>16,047,003,127</b>	<b>17,193,571,020</b>	<b>18,340,019,760</b>
<b>DIFERENCIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Nota.* Expresado en Pesos Colombianos. Elaboración propia.

### 5.2.3 Perspectiva sobre el Escenario Optimista

#### ➤ Perspectiva Financiera

La Perspectiva financiera que de hecho, se considera muy buena, en el escenario moderado, como es de esperarse alcanza niveles más notables de los resultados, en este escenario optimista.

➤ **Perspectiva Clientes**

En el Escenario Optimista, se considera que los indicadores han mejorado, para alcanzar una mejor satisfacción general del Cliente y un importante aumento de asociados, que a la postre son uno de los principales factores, para alcanzar las metas propuestas.

➤ **Perspectiva Procesos Internos**

Esta perspectiva, depende principalmente del crecimiento económico del país. En este punto las captaciones y colocaciones han alcanzado niveles máximos, propios de economías en auge.

**Tabla 34**

*Variaciones en Captaciones y Colocaciones (Escenario Optimista)*

	2020	2021	2022	2023
Variación Captaciones	3.22%	2.40%	2.46%	2.19%
Variación Colocaciones	4.20%	3.49%	3.62%	3.46%

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje**

Esta Proyección a lo largo de cuatro años, se hará a través supuestos, que señalan una inversión mayor de recursos, para mejorar la situación, comparado con el escenario

moderado, lo que impactara notablemente las metas, y el bienestar de los empleados.

**Tabla 35**

*Indicadores KPI's Proyectados (Escenario Optimista)*

Perspectiva Financiera				
Indicador KPI	Margen Bruto de Utilidad			N° 1
Calculo	Excedentes Netos/Ingresos Brutos			
Meta	2020	2021	2022	2023
30%	38.37%	41.51%	40.43%	39.42%
	●	●	●	●

Perspectiva Financiera				
Indicador KPI	Rentabilidad sobre Activos			N° 2
Calculo	Excedentes Brutos/ Activo Total			
Meta	2020	2021	2022	2023
10%	12.64%	11.91%	11.52%	11.18%
	●	●	●	●

Perspectiva Financiera				
Indicador KPI	Rentabilidad sobre Patrimonio			N° 3
Calculo	Excedentes Netos/ Patrimonio			
Meta	2020	2021	2022	2023
8%	8.07%	8.11%	7.52%	7.01%
	●	●	●	●

Perspectiva Financiera				
Indicador KPI	Razón Circulante			N° 4
Calculo	Activos Circulantes/ Pasivos Circulantes			
Meta	2020	2021	2022	2023
2.5	2.99	3.10	3.21	3.31
	●	●	●	●

Perspectiva Financiera				
Indicador KPI	Capital Neto de Trabajo (CNT)			N° 5
Calculo	Activo Corriente – Pasivo Corriente			
Meta	2020	2021	2022	2023
\$7,000 millones	9,945,389,917	10,869,199,142	11,834,148,922	12,801,093,463
	●	●	●	●

Perspectiva Financiera				
Indicador KPI	KTNO			N° 6

<b>Calculo</b>	C x C + Inventarios – C x Proveedores			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>\$5,000 millones</b>	7,862,927,388	7,991,847,154	8,121,944,891	8,226,506,416
	●	●	●	●

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Rendimiento Sobre la Inversión (ROI)			<b>N°</b> 7
<b>Calculo</b>	Excedentes Netos/ Total Activos			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>5%</b>	5.38%	5.49%	5.17%	4.89%
	●	●	●	●





Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Rendimiento Sobre el Capital (ROE)			<b>N°</b> 8
<b>Calculo</b>	Excedentes Netos después de Impuestos/ Capital			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>7%</b>	8.07%	8.11%	7.52%	7.01%
	●	●	●	●





Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Endeudamiento			<b>N°</b> 9
<b>Calculo</b>	Pasivo Total con Terceros/ Activo Total			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>35%</b>	33.40%	32.27%	31.17%	30.20%
	●	●	●	●





Perspectiva Clientes				
<b>Indicador KPI</b>	Aumento de Asociados			<b>N°</b> 10
<b>Calculo</b>	# Asociados periodo final - # Asociados periodo inicial			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>80 asociados</b>	75	80	82	83
	●	●	●	●





Perspectiva Clientes				
<b>Indicador KPI</b>	Satisfacción del Asociado			<b>N°</b> 11
<b>Calculo</b>	Promedio calificación de satisfacción del asociado			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>4.5</b>	4.0	4.2	4.5	4.4
	●	●	●	●





Perspectiva Clientes				
<b>Indicador KPI</b>	Disminución de Quejas de los Asociados			<b>N°</b> 12
<b>Calculo</b>	Promedio quejas del asociado			





Meta	2020	2021	2022	2023
5	12	11	9	4
				

Perspectiva Clientes				
Indicador KPI	Aumento de Actividades Recreativas y Culturales			N° 13
Calculo	# Actividades periodo final - # Actividades periodo inicial			
Meta	2020	2021	2022	2023
5	3	5	5	4
				

Perspectiva Procesos Internos				
Indicador KPI	Aumento de Captaciones			N° 14
Calculo	# Captaciones periodo final - # Captaciones periodo inicial			
Meta	2020	2021	2022	2023
1.5%	3.22%	2.40%	2.46%	2.19%
				





Perspectiva Procesos Internos				
Indicador KPI	Disminución de los Créditos Rechazados			N° 15
Calculo	# Créditos rechazados / # Créditos totales * 100			
Meta	2020	2021	2022	2023
5%	4.00%	3.80%	4.30%	5.80%
				





Perspectiva Procesos Internos				
Indicador KPI	Aumentar las Colocaciones			N° 16
Calculo	# Colocaciones periodo final - # Colocaciones periodo inicial			
Meta	2020	2021	2022	2023
1.8%	4.20%	3.49%	3.62%	3.46%
				





Perspectiva Procesos Internos				
Indicador KPI	Aumento de los Servicios Ofrecidos			N° 17
Calculo	# servicios nuevos / servicios ofrecidos totales * 100			
Meta	2020	2021	2022	2023
5%	4.00%	5.00%	5.00%	8.00%
				





Perspectiva Procesos Internos				
Indicador KPI	Aumento de Visitas a la Página Web			N° 18
Calculo	Registro periódico de número de visitas			







Meta	2020	2021	2022	2023
10%	12.00%	13.50%	16.40%	21.40%
				

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
Indicador KPI	Incremento de Recurso Humano con Carreras Profesionales			N° 19
Calculo	Recurso humano con tecnologías / Total recurso humano * 100			
Meta	2020	2021	2022	2023
10%	5.00%	0.00%	12.00%	12.00%
				

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
Indicador KPI	Nivel de Educación del Recurso Humano con Carreras Tecnológicas			N° 20
Calculo	# empleados con título profesional / # empleados totales * 100			
Meta	2020	2021	2022	2023
30%	20.00%	25.00%	28.00%	30.00%
				

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
Indicador KPI	Años Promedio de Servicio del Recurso Humano			N° 21
Calculo	Años o fracción de año de servicio / # de empleados.			
Meta	2020	2021	2022	2023
5 años	4.00	3.60	5.10	5.20
				

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
Indicador KPI	Inversión en Tecnología Informática			N° 22
Calculo	(Monto Inversión periodo final / Monto Inversión periodo Inicial)- 1 * 100			
Meta	2020	2021	2022	2023
15%	16.00%	21.00%	13.00%	16.00%
				

*Nota.* Se proyectaron los Indicadores KPI's entre los años 2020 al 2023. Elaboración propia.

#### 5.2.4 Comentario sobre la Aplicación KPI's (Cuatro Perspectivas, Escenario Optimista)

En la Perspectiva financiera continua la tendencia de color verde, puesto que la naturaleza de este Fondo de Empleados es gozar de muy buena liquidez, resaltando que el total

activo es casi el triple del total Pasivo. El endeudamiento sigue en color amarillo, puesto que la meta es muy alta del 30%. Ahora la Perspectiva Clientes presenta mayor cumplimiento de las metas, puesto que al mejorar los indicadores económicos del país, aumentan el número de asociados. La Perspectiva de procesos internos, señalan que con un buen crecimiento de la economía, difícilmente llegaran al color amarillo, las captaciones y colocaciones. La Perspectiva de crecimiento y aprendizaje, ha mejorado su meta, hemos supuesto un mayor aumento de empleados, aumento en actividades recreativas y un aumento importante en tecnología informática, ninguna de estas presenta signos de alerta en color rojo.

### **5.3 Escenario Pesimista.**

En el Escenario Pesimista, se simulan unas tasas de crecimiento, por debajo de lo esperado o moderado, como si el país tuviera una economía en recesión. El año base es el 2019, y los años Proyectados van desde el 2020 hasta el 2023, las captaciones y colocaciones se proyectan con base en la inflación proyectada de dichos años, disminuyendo en un 1,5%, lo que arroja tasas por debajo del 2,0%. Los Ingresos como punto de partida se proyectaron con la fórmula de Excel "Tendencia" tomando como rango conocido el periodo entre los años 2016 al 2019.

#### **5.3.1 Políticas, Escenario Pesimista.**

Son las mismas ya enunciadas en el escenario moderado inicial.

#### **5.3.2 Variables con Escenario Pesimista.**

El entorno económico que se espera durante el desarrollo del proyecto es el siguiente:

### **Tabla 36**

*Variables con Escenario Pesimista*

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Inflación	5.00%	4.80%	4.70%	4.40%
Factor	1.050	1.100	1.152	1.203

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Inflación	1.75%	1.50%	1.60%	1.50%
Factor	1.224	1.242	1.262	1.281

*Nota.* Se presenta del año 2016 a 2023. Elaboración propia.

**Tabla 37**

*Nomina con Escenario Pesimista*

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Sueldos	321,937,677	326,766,742	331,995,009	336,974,935
Prestaciones Sociales y Parafiscales (33%)	158,566,318	160,944,813	163,519,930	165,972,729
<b>Total</b>	<b>480,503,995</b>	<b>487,711,555</b>	<b>495,514,939</b>	<b>502,947,664</b>

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Ingresos Ordinarios	1,757,045,688	1,846,691,035	1,976,485,010	1,927,237,961

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Ingresos Ordinarios	1,999,400,861	2,022,465,956	2,047,437,764	2,071,223,412

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Costo de ventas	218,586,979	191,554,548	166,395,458	167,736,704
% sobre Ventas	12.441%	10.373%	8.419%	8.703%
		<b>Mínimo</b>	<b>Promedio</b>	<b>Máximo</b>
		8.419%	9.984%	12.441%

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Costo de ventas	199,618,599	201,921,400	204,414,566	206,789,306

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Gastos Generales (Sin Deterioro)	993,367,673	911,356,271	699,025,702	776,050,144
----------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Gastos Generales (Sin Deterioro)	789,631,022	801,475,487	814,299,095	826,513,581
Gasto pendiente, en el pasivo	-94,755,723	-96,177,058	-97,715,891	-99,181,630

Estimación Cesantías al pasivo	2,000,000	2,200,000	2,420,000	2,662,000
	Proyectado por inflación			

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Cuentas por Pagar	104,155,261	54,676,791	82,823,559	103,976,656

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Cuentas por Pagar	94,755,723	96,177,058	97,715,891	99,181,630
	Proyectado por inflación			

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Depósitos de Ahorro	4,327,094,080	3,719,545,573	4,182,906,720	4,459,338,022

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Valor Depósitos Proyectados	4,537,376,437	4,605,437,084	4,679,124,077	4,749,310,938
Retiros de Ahorro (1%)	-45,373,764	-46,054,371	-46,791,241	-47,493,109
Saldo Final Depósitos Ahorros	4,492,002,673	4,514,008,949	4,540,904,701	4,563,598,453
Fondo de Liquidez	-453,737,644	-460,543,708	-467,912,408	-474,931,094

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Cartera de Créditos (Sin deterioro)	11,158,176,442	11,461,545,349	11,856,839,085	12,508,367,943

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Cartera de Créditos (Sin deterioro)	12,727,264,382	12,918,173,348	13,124,864,121	13,321,737,083
Aumento Real	218,896,439	190,908,966	206,690,774	196,872,962
Aumento Real por intereses	872,103	760,598	823,475	784,360
Porción Intereses Causados	50,706,564	51,467,163	52,290,637	53,074,997
Nos pagan el 1%	125,083,679	127,272,644	129,181,733	131,248,641
	<b>12,602,180,703</b>	<b>12,665,817,024</b>	<b>12,743,326,065</b>	<b>12,808,950,385</b>

	Proyectado por inflación			
--	--------------------------	--	--	--

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Otros Deudores (Sin deterioro)	167,027,198	173,014,237	247,779,597	200,223,841

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Otros Deudores (Sin deterioro)	<b>203,727,758</b>	<b>206,783,675</b>	<b>210,092,213</b>	<b>213,243,597</b>
	189,719,293	192,565,083	195,646,124	198,580,816
	4,207,701	4,270,817	4,339,150	4,404,237
	9,800,764	9,947,775	10,106,939	10,258,543
	Proyectado por inflación			

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Deterioro del VR. de los Activos	59,654,594	110,477,562	149,459,406	107,129,928

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Deterioro del VR. de los Activos	141,369,963	147,899,628	154,969,079	161,702,731

Deterioro (Distribución)	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Créditos consumo	115,408,555	120,739,102	126,510,307	132,007,381
Ints créditos consumo	3,199,024	3,346,782	3,506,754	3,659,128
General de cartera	13,389,804	14,008,259	14,677,839	15,315,615
Otras provisiones	9,372,580	9,805,486	10,274,178	10,720,607
<b>Total</b>	<b>141,369,963</b>	<b>147,899,628</b>	<b>154,969,079</b>	<b>161,702,731</b>

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Capital Social	6,420,555,232	7,010,841,154	7,732,995,147	8,375,470,203

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Capital Social	8,644,397,436	8,881,461,912	9,138,123,719	9,382,594,090
Aumento Anual	268,927,233	237,064,477	256,661,807	244,470,371
Irreductible- Efectivo	-10,163,802	-67,844,828	-49,152,452	-62,205,854
Revalorización de Aportes (Capital Restringido)	279,091,035	304,909,304	305,814,259	306,676,225

Distribución de Excedentes	
Fondo de Desarrollo empresarial	10.0%

Reserva Legal - Protección Aportes	20.0%
Fondo de Educación	5.0%
Fondo de Solidaridad	10.0%
Fondo de Bienestar Social	20.0%
Revalorización de Aportes	35.0%
	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 38**

*Flujo de Caja, Escenario Pesimista (2020 – 2023)*

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>212,326,146</b>	<b>496,552,756</b>	<b>583,994,478</b>	<b>649,993,836</b>
<b>+ Ingresos Ordinarios</b>	<b>1,999,400,861</b>	<b>2,022,465,956</b>	<b>2,047,437,764</b>	<b>2,071,223,412</b>
<b>- Costo de Ventas (Intereses pagados)</b>	<b>-199,618,599</b>	<b>-201,921,400</b>	<b>-204,414,566</b>	<b>-206,789,306</b>
<b>- Gastos Generales pagados (incluye nómina)</b>	<b>-789,631,022</b>	<b>-801,475,487</b>	<b>-814,299,095</b>	<b>-826,513,581</b>
<b>El 12% de los Gastos Generales van al pasivo</b>	<b>94,755,723</b>	<b>96,177,058</b>	<b>97,715,891</b>	<b>99,181,630</b>
<b>- Pasivo Anterior (Se paga el 100%)</b>	<b>-103,976,656</b>	<b>-94,755,723</b>	<b>-96,177,058</b>	<b>-97,715,891</b>
<b>+ Cesantías al Pasivo</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,200,000</b>	<b>2,420,000</b>	<b>2,662,000</b>
<b>+ Depreciación</b>	<b>8,282,647</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>- Consignación Cesantías</b>	<b>-1,263,132</b>	<b>-2,000,000</b>	<b>-2,200,000</b>	<b>-2,420,000</b>
<b>- Préstamos Otorgados</b>	<b>-219,768,542</b>	<b>-191,669,564</b>	<b>-207,514,248</b>	<b>-197,657,321</b>
<b>+ Nos pagan el 4% de la Cartera.</b>	<b>125,083,679</b>	<b>127,272,644</b>	<b>129,181,733</b>	<b>131,248,641</b>
<b>- Otros Deudores</b>	<b>-3,503,917</b>	<b>-3,055,916</b>	<b>-3,308,539</b>	<b>-3,151,383</b>
<b>+ Depósitos de Ahorro (Pasivo)</b>	<b>78,038,415</b>	<b>68,060,647</b>	<b>73,686,993</b>	<b>70,186,861</b>
<b>- Retiros de ahorros 1%</b>	<b>-45,373,764</b>	<b>-46,054,371</b>	<b>-46,791,241</b>	<b>-47,493,109</b>
<b>+ Aportes (Patrimonio)</b>	<b>-10,163,802</b>	<b>-67,844,828</b>	<b>-49,152,452</b>	<b>-62,205,854</b>
<b>Dato informativo: Fondo de</b>	<b>453,737,644</b>	<b>460,543,708</b>	<b>467,912,408</b>	<b>474,931,094</b>

<b>Liquidez</b>				
<b>30%/10% (Efectivo y Equivalente)</b>	<b>-136,121,293</b>	<b>-138,163,113</b>	<b>-140,373,722</b>	<b>-142,479,328</b>
<b>70%/10% (Inversiones)</b>	<b>-317,616,351</b>	<b>-322,380,596</b>	<b>-327,538,685</b>	<b>-332,451,766</b>
<b>- Se deposita en Caja el 0.1%</b>	<b>-495,803</b>	<b>-582,256</b>	<b>-647,170</b>	<b>-706,558</b>
<b>Fondo para Amortización de Aportes (Anterior)</b>	<b>-121,915,337</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Fondo para Infraestructura Física (Anterior)</b>	<b>-2,546,981</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Fondo de Desarrollo empresarial (Anterior)</b>	<b>-40,526,946</b>	<b>-79,740,296</b>	<b>-87,116,944</b>	<b>-87,375,502</b>
<b>Fondo de Educación (Anterior)</b>	<b>0</b>	<b>-39,870,148</b>	<b>-43,558,472</b>	<b>-43,687,751</b>
<b>Fondo de Solidaridad (Anterior)</b>	<b>0</b>	<b>-79,740,296</b>	<b>-87,116,944</b>	<b>-87,375,502</b>
	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
<b>Fondo Bienestar Social (Anterior)</b>	<b>0</b>	<b>-159,480,591</b>	<b>-174,233,888</b>	<b>-174,751,005</b>
<b>Consumo de Reserva "Adopción por Primera vez"</b>	<b>-30,812,570</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>496,552,756</b>	<b>583,994,478</b>	<b>649,993,836</b>	<b>711,722,521</b>

*Nota.* Expresado en Pesos Colombianos. Elaboración propia.

**Tabla 39**

*Estado de Resultado Integral Individual, Escenario Pesimista (2019 – 2023)*

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>	<b>1,927,237,961</b>	<b>2,039,650,636</b>	<b>2,022,465,956</b>	<b>2,047,437,764</b>	<b>2,071,223,412</b>
<b>Cartera de Crédito (Método del interés efectivo)</b>	<b>1,833,106,329</b>	<b>1,901,744,593</b>	<b>1,923,683,125</b>	<b>1,947,435,241</b>	<b>1,970,059,133</b>
<b>Intereses Fondo de Liquidez</b>	<b>45,726,221</b>	<b>47,438,379</b>	<b>47,985,629</b>	<b>48,578,117</b>	<b>49,142,463</b>
<b>Otros ingresos financieros</b>	<b>6,199,435</b>	<b>6,431,564</b>	<b>6,505,759</b>	<b>6,586,087</b>	<b>6,662,599</b>
<b>Recuperaciones deterioro</b>	<b>42,195,265</b>	<b>43,775,211</b>	<b>44,280,202</b>	<b>44,826,939</b>	<b>45,347,706</b>
<b>Administrativos y</b>	<b>10,711</b>	<b>11,112</b>	<b>11,241</b>	<b>11,379</b>	<b>11,512</b>

<b>Sociales</b>					
<b>Otros Ingresos (Anticipos del Pasivo)</b>	-	40,249,775	-	-	-
<b>MENOS COSTO DE VENTAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	167,736,704	199,618,599	201,921,400	204,414,566	206,789,306
<b>Intereses Depósitos de Ahorro Ordinario</b>	164,059,554	195,242,529	197,494,848	199,933,358	202,256,039
<b>Contribución Emergencia Económica</b>	3,677,150	4,376,070	4,426,553	4,481,208	4,533,268
<b>Intereses de Créditos de Bancos</b>	0	0	0	0	0
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	167,736,704	199,618,600	201,921,400	204,414,566	206,789,306
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>TOTAL MARGEN BRUTO</b>	1,759,501,257	1,840,032,037	1,820,544,555	1,843,023,198	1,864,434,106
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>					
<b>Beneficios a Empleados</b>	472,239,798	480,503,995	487,711,555	495,514,939	502,947,664
<b>Gastos Generales</b>	281,704,430	278,351,611	290,933,772	295,588,712	300,022,543
<b>Gastos Bancarios, comisiones</b>	18,610,744	18,936,432	19,220,479	19,528,006	19,820,926
<b>Impuestos asumidos y otros</b>	3,495,171	3,556,337	3,609,682	3,667,437	3,722,448
<b>Depreciación Prop. Planta y Equipo</b>	0	8,282,647	0	0	0
<b>Enjugar Pérdidas</b>	0	75,979,197	0	0	0
<b>Seguros</b>	0	35,648,899	0	0	0
<b>Subtotal Gastos de Administración</b>	776,050,144	901,259,118	801,475,487	814,299,095	826,513,581
<b>DETERIORO DEL VR. DE LOS ACTIVOS</b>					
<b>Deterioro Créditos Consumo Individual</b>	87,456,415	115,408,555	120,739,102	126,510,307	132,007,381
<b>Deterioro Intereses Créditos Consumo</b>	2,424,215	3,199,024	3,346,782	3,506,754	3,659,128
<b>Deterioro General de Cartera</b>	10,146,772	13,389,804	14,008,259	14,677,839	15,315,615
<b>Otras provisiones</b>	7,102,526	9,372,580	9,805,486	10,274,178	10,720,607
<b>DETERIORO DEL VR. DE LOS ACTIVOS</b>	107,129,928	141,369,963	147,899,628	154,969,079	161,702,731



<b>TOTAL GASTOS DE ADMON Y DETERIORO</b>	<b>883,180,072</b>	<b>1,042,629,081</b>	<b>949,375,115</b>	<b>969,268,174</b>	<b>988,216,312</b>
<b>EXCEDENTES O DÉFICIT OPERACIONAL</b>	<b>876,321,185</b>	<b>797,402,956</b>	<b>871,169,440</b>	<b>873,755,025</b>	<b>876,217,794</b>
<b>FONDOS SOCIALES</b>					
<b>Fondo de Desarrollo empresarial</b>	<b>0</b>	<b>79,740,296</b>	<b>87,116,944</b>	<b>87,375,502</b>	<b>87,621,779</b>
<b>Fondo de Educación</b>	<b>148,488,300</b>	<b>39,870,148</b>	<b>43,558,472</b>	<b>43,687,751</b>	<b>43,810,890</b>
<b>Fondo de Solidaridad</b>	<b>181,923,336</b>	<b>79,740,296</b>	<b>87,116,944</b>	<b>87,375,502</b>	<b>87,621,779</b>
<b>Fondo de Bienestar Social</b>	<b>621,888,746</b>	<b>159,480,591</b>	<b>174,233,888</b>	<b>174,751,005</b>	<b>175,243,559</b>
<b>TOTAL FONDOS SOCIALES</b>	<b>952,300,382</b>	<b>358,831,330</b>	<b>392,026,248</b>	<b>393,189,761</b>	<b>394,298,007</b>

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Reserva Legal 20% Protección Aportes</b>	<b>0</b>	<b>159,480,591</b>	<b>174,233,888</b>	<b>174,751,005</b>	<b>175,243,559</b>
<b>Revalorización de Aportes</b>	<b>0</b>	<b>279,091,035</b>	<b>304,909,304</b>	<b>305,814,259</b>	<b>306,676,225</b>
<b>EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>-75,979,197</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

*Nota.* Acumulado del 01 de enero al 31 de diciembre de los años 2019 al 2023. Expresado en

Pesos Colombianos. Elaboración propia.

**Tabla 40**

*Estado de Situación Financiera Individual (Balance General, Escenario Pesimista), Fondo de Empleados de Comfamiliar – Risaralda*

<b>ACTIVO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>	<b>563,864,018</b>	<b>984,707,724</b>	<b>1,210,894,814</b>	<b>1,417,915,064</b>	<b>1,622,829,636</b>
<b>Caja</b>	<b>22,282,400</b>	<b>22,778,203</b>	<b>23,360,459</b>	<b>24,007,629</b>	<b>24,714,187</b>
<b>Bancos</b>	<b>212,326,146</b>	<b>496,552,756</b>	<b>583,994,478</b>	<b>649,993,836</b>	<b>711,722,521</b>
<b>Fondos Fiduciarios a la Vista</b>	<b>14,640,047</b>	<b>14,640,047</b>	<b>14,640,047</b>	<b>14,640,047</b>	<b>14,640,047</b>

<b>Efectivo Restringido - Fondo de Liquidez</b>	<b>314,615,425</b>	<b>450,736,718</b>	<b>588,899,830</b>	<b>729,273,552</b>	<b>871,752,881</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>749,103,008</b>	<b>1,066,719,359</b>	<b>1,389,099,954</b>	<b>1,716,638,640</b>	<b>2,049,090,406</b>
<b>De patrimonio a Valor Razonable</b>	<b>20,473,001</b>	<b>20,473,001</b>	<b>20,473,001</b>	<b>20,473,001</b>	<b>20,473,001</b>
<b>Fondo de Liquidez - De deuda al costo amortizado</b>	<b>728,630,007</b>	<b>1,046,246,358</b>	<b>1,368,626,953</b>	<b>1,696,165,639</b>	<b>2,028,617,405</b>
<b>CARTERA DE CREDITOS (Costo Amortizado)</b>	<b>12,027,440,068</b>	<b>11,990,127,548</b>	<b>11,916,430,327</b>	<b>11,850,067,940</b>	<b>11,765,494,496</b>
<b>Cartera de Crédito - Consumo (capital)</b>	<b>12,508,367,943</b>	<b>12,602,180,703</b>	<b>12,665,817,024</b>	<b>12,743,326,065</b>	<b>12,808,950,385</b>

<b>ACTIVO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Intereses Causados (método interés efectivo)</b>	<b>49,834,461</b>	<b>50,706,564</b>	<b>51,467,163</b>	<b>52,290,637</b>	<b>53,074,997</b>
<b>Deterioro (individual)</b>	<b>-383,353,524</b>	<b>-498,762,079</b>	<b>-619,501,180</b>	<b>-746,011,488</b>	<b>-878,018,868</b>
<b>Deterioro Intereses Cartera</b>	<b>-22,325,133</b>	<b>-25,524,157</b>	<b>-28,870,938</b>	<b>-32,377,693</b>	<b>-36,036,821</b>
<b>Deterioro (General)</b>	<b>-125,083,679</b>	<b>-138,473,483</b>	<b>-152,481,742</b>	<b>-167,159,581</b>	<b>-182,475,196</b>
<b>DEUDORES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>192,129,641</b>	<b>186,260,978</b>	<b>179,511,409</b>	<b>172,545,770</b>	<b>164,976,546</b>
<b>Deudores Patronales</b>	<b>186,456,308</b>	<b>189,719,293</b>	<b>192,565,083</b>	<b>195,646,124</b>	<b>198,580,816</b>
<b>Responsabilidades pendientes</b>	<b>4,135,333</b>	<b>4,207,701</b>	<b>4,270,817</b>	<b>4,339,150</b>	<b>4,404,237</b>
<b>Otras cuentas por obrar</b>	<b>9,632,200</b>	<b>9,800,764</b>	<b>9,947,775</b>	<b>10,106,939</b>	<b>10,258,543</b>
<b>Deterioro Otras Cuentas por Cobrar</b>	<b>-8,094,200</b>	<b>-17,466,780</b>	<b>-27,272,266</b>	<b>-37,546,444</b>	<b>-48,267,051</b>
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>8,282,647</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Muebles y Equipos de Oficina	3,293,667	3,293,667	3,293,667	3,293,667	3,293,667
Equipo de Cómputo y Comunicación	4,988,980	4,988,980	4,988,980	4,988,980	4,988,980
Depreciación	0	-8,282,647	-8,282,647	-8,282,647	-8,282,647
<b>BIENES Y SERVICIOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	<b>35,648,899</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Seguros	35,648,899	0	0	0	0
Licencias	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>13,576,468,281</b>	<b>14,227,815,609</b>	<b>14,695,936,503</b>	<b>15,157,167,414</b>	<b>15,602,391,083</b>

<b>PASIVO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>DEPOSITOS DE AHORRO (costo amortizado)</b>	<b>4,459,338,022</b>	<b>4,492,002,673</b>	<b>4,514,008,949</b>	<b>4,540,904,701</b>	<b>4,563,598,453</b>
Ordinarias Activas	2,736,447,103	2,756,491,578	2,769,995,603	2,786,500,027	2,800,425,917
Interés por pagar Ahorro programado	94,875,163	95,570,123	96,038,321	96,610,544	97,093,368
Permanente	1,628,015,756	1,639,940,971	1,647,975,025	1,657,794,131	1,666,079,169
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>103,976,656</b>	<b>94,755,723</b>	<b>96,177,058</b>	<b>97,715,891</b>	<b>99,181,630</b>
Costos y Gastos por Pagar	3,468,414	3,160,826	3,208,238	3,259,570	3,308,463
Proveedores	10,316,994	9,402,055	9,543,086	9,695,775	9,841,212
Retención en La Fuente	4,378,000	3,989,747	4,049,593	4,114,387	4,176,103
Impuesto de Industria y Comercio	588,000	535,855	543,892	552,595	560,884
Autorretención de Industria y Comercio	1,346,000	1,226,633	1,245,033	1,264,953	1,283,927
Valores por Reintegrar	31,972,955	29,137,506	29,574,569	30,047,762	30,498,478
Diversas	43,020,764	39,205,565	39,793,649	40,430,347	41,036,802

<b>Retenciones Y Aportes De Nomina</b>	<b>752,568</b>	<b>685,828</b>	<b>696,116</b>	<b>707,253</b>	<b>717,862</b>
<b>Remanentes Por Pagar</b>	<b>8,132,961</b>	<b>7,411,708</b>	<b>7,522,883</b>	<b>7,643,250</b>	<b>7,757,898</b>
<b>FONDOS SOCIALES Y MUTUALES</b>	<b>40,526,946</b>	<b>239,220,887</b>	<b>261,350,832</b>	<b>262,126,507</b>	<b>262,865,338</b>
<b>Bienestar Social</b>	<b>0</b>	<b>159,480,591</b>	<b>174,233,888</b>	<b>174,751,005</b>	<b>175,243,559</b>
<b>Desarrollo Empresarial</b>	<b>40,526,946</b>	<b>79,740,296</b>	<b>87,116,944</b>	<b>87,375,502</b>	<b>87,621,779</b>
<b>BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>	<b>1,263,132</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,200,000</b>	<b>2,420,000</b>	<b>2,662,000</b>
<b>Cesantías</b>	<b>1,263,132</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,200,000</b>	<b>2,420,000</b>	<b>2,662,000</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>40,249,775</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>PASIVO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Ingresos Anticipados</b>	<b>256,345</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Cuotas Anticipadas</b>	<b>39,993,430</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4,645,354,531</b>	<b>4,827,979,282</b>	<b>4,873,736,839</b>	<b>4,903,167,100</b>	<b>4,928,307,421</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>8,375,470,203</b>	<b>8,644,397,435</b>	<b>8,881,461,912</b>	<b>9,138,123,718</b>	<b>9,382,594,089</b>
<b>Capital Permanentemente Restringido (irreductible)</b>	<b>4,968,696,000</b>	<b>4,958,532,198</b>	<b>4,890,687,370</b>	<b>4,841,534,918</b>	<b>4,779,329,064</b>
<b>Capital Temporalmente Restringido (Aportes)</b>	<b>3,406,774,203</b>	<b>3,685,865,237</b>	<b>3,990,774,541</b>	<b>4,296,588,800</b>	<b>4,603,265,025</b>
<b>RESERVA PARA PROTECCION DE APORTES</b>	<b>476,347,856</b>	<b>635,828,448</b>	<b>810,062,336</b>	<b>984,813,341</b>	<b>1,160,056,899</b>
<b>Reserva para Protección de Aportes</b>	<b>476,279,370</b>	<b>635,759,962</b>	<b>809,993,850</b>	<b>984,744,855</b>	<b>1,159,988,413</b>
<b>Reserva de Asamblea</b>	<b>68,486</b>	<b>68,486</b>	<b>68,486</b>	<b>68,486</b>	<b>68,486</b>
<b>FONDOS PARA DESTINACION</b>	<b>124,462,318</b>	<b>119,610,443</b>	<b>130,675,416</b>	<b>131,063,254</b>	<b>131,432,669</b>

ESPECIFICA					
Fondo para Amortización de Aportes	121,915,337	0	0	0	0
Fondo para Infraestructura Física	2,546,981	0	0	0	0
Fondo de Educación	0	39,870,148	43,558,472	43,687,751	43,810,890
Fondo de Solidaridad	0	79,740,296	87,116,944	87,375,502	87,621,779
ADOPCION NIIF PRIMERA VEZ	30,812,570	0	0	0	0
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-75,979,197	0	0	0	0
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	0	0	0	0

	2019	2020	2021	2022	2023
PATRIMONIO	8,931,113,750	9,399,836,326	9,822,199,665	10,254,000,314	10,674,083,662
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	13,576,468,281	14,227,815,609	14,695,936,504	15,157,167,414	15,602,391,083
DIFERENCIA (Control)	0	0	0	0	0

*Nota.* Por los años terminados a diciembre 31 de 2019 al 2023. Expresado en Pesos

Colombianos. Elaboración propia.

**Tabla 41**

*Datos proyectados con Escenario Pesimista (2020-2023), extraídos de los Estados Financieros*

	2020	2021	2022	2023
INGRESOS ORDINARIOS	2,039,650,636	2,022,465,956	2,047,437,764	2,071,223,412
MENOS COSTO DE VENTAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	199,618,599	201,921,400	204,414,566	206,789,306
TOTAL MARGEN BRUTO	1,840,032,037	1,820,544,556	1,843,023,199	1,864,434,106
GASTOS DE ADMINISTRACION	901,259,118	801,475,487	814,299,095	826,513,581

<b>DETERIORO DEL VR. DE LOS ACTIVOS</b>	<b>141,369,963</b>	<b>147,899,628</b>	<b>154,969,079</b>	<b>161,702,731</b>
<b>TOTAL GASTOS DE ADMON Y DETERIORO</b>	<b>1,042,629,081</b>	<b>949,375,115</b>	<b>969,268,174</b>	<b>988,216,312</b>
<b>EXCEDENTES O DÉFICIT OPERACIONAL</b>	<b>797,402,956</b>	<b>871,169,441</b>	<b>873,755,025</b>	<b>876,217,794</b>
<b>TOTAL FONDOS SOCIALES</b>	<b>358,831,330</b>	<b>392,026,248</b>	<b>393,189,761</b>	<b>394,298,007</b>
<b>TOTAL RESERVAS Y REVALORIZACIÓN</b>	<b>438,571,626</b>	<b>479,143,192</b>	<b>480,565,264</b>	<b>481,919,787</b>
<b>EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>ACTIVO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>	<b>984,707,724</b>	<b>1,210,894,814</b>	<b>1,417,915,064</b>	<b>1,622,829,636</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>1,066,719,359</b>	<b>1,389,099,954</b>	<b>1,716,638,640</b>	<b>2,049,090,406</b>
<b>CARTERA DE CREDITOS (Costo Amortizado)</b>	<b>11,990,127,548</b>	<b>11,916,430,327</b>	<b>11,850,067,940</b>	<b>11,765,494,496</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>DEUDORES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>186,260,978</b>	<b>179,511,409</b>	<b>172,545,770</b>	<b>164,976,546</b>
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>BIENES Y SERVICIOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>14,227,815,609</b>	<b>14,695,936,503</b>	<b>15,157,167,414</b>	<b>15,602,391,083</b>
<b>PASIVO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>DEPOSITOS DE AHORRO (costo amortizado)</b>	<b>4,492,002,673</b>	<b>4,514,008,949</b>	<b>4,540,904,701</b>	<b>4,563,598,453</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>94,755,723</b>	<b>96,177,058</b>	<b>97,715,891</b>	<b>99,181,630</b>
<b>FONDOS SOCIALES Y MUTUALES</b>	<b>239,220,887</b>	<b>261,350,832</b>	<b>262,126,507</b>	<b>262,865,338</b>
<b>BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,200,000</b>	<b>2,420,000</b>	<b>2,662,000</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4,827,979,282</b>	<b>4,873,736,839</b>	<b>4,903,167,100</b>	<b>4,928,307,421</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>8,644,397,435</b>	<b>8,881,461,912</b>	<b>9,138,123,718</b>	<b>9,382,594,089</b>
<b>RESERVA PARA PROTECCION DE</b>	<b>635,828,448</b>	<b>810,062,336</b>	<b>984,813,341</b>	<b>1,160,056,899</b>

<b>APORTES</b>				
<b>FONDOS PARA DESTINACION ESPECIFICA</b>	<b>119,610,443</b>	<b>130,675,416</b>	<b>131,063,254</b>	<b>131,432,669</b>
<b>ADOPCION NIIF PRIMERA VEZ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>9,399,836,326</b>	<b>9,822,199,664</b>	<b>10,254,000,313</b>	<b>10,674,083,658</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>14,227,815,609</b>	<b>14,695,936,504</b>	<b>15,157,167,413</b>	<b>15,602,391,079</b>
<b>DIFERENCIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Nota.* Expresado en Pesos Colombianos. Elaboración propia.

### 5.3.3 Perspectivas sobre el Escenario Pesimista.

#### ➤ Perspectiva Financiera

En el Escenario pesimista, aún con estas tasas de bajo crecimiento, se siguen cumpliendo las metas, es decir que la solidez habitual, del Fondo de empleados, es verdad que se afecta, pero no a un nivel crítico.

#### ➤ Perspectiva Clientes

En el Escenario Pesimista, el ingreso de nuevos asociados es poco viable, que a la postre en la base principal de esta perspectiva, lo que en el mediano plazo podría acarrear serias dificultades.

#### ➤ Perspectiva Procesos Internos

En el escenario pesimista, se han visto afectadas a la baja, tanto las captaciones, como las colocaciones, quedando por debajo de las metas establecidas, mostrando una pendiente negativa.

**Tabla 42**

*Variaciones en Captaciones y Colocaciones (Escenario Pesimista)*

	2020	2021	2022	2023
Variación Captaciones	-0.31%	-0.61%	-0.56%	-0.71%
Variación Colocaciones	0.73%	0.49%	0.60%	0.50%

Fuente: Elaboración propia.

### ➤ Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Esta Proyección realizada a través de supuestos, señalan una muy baja inversión en tecnología informática, unos cambios en los objetivos de los KPI's, situándose por debajo de las metas.

**Tabla 43**

*Indicadores KPI's Proyectados (Escenario Pesimista)*

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Margen Bruto de Utilidad			<b>N°</b>
<b>Calculo</b>	Excedentes Netos/ Ingresos Brutos			<b>1</b>
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>



30%	39.10%	43.07%	42.68%	42.30%
	●	●	●	●

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Rentabilidad sobre Activos			N° 2
<b>Calculo</b>	Excedentes Brutos/ Activo Total			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
10%	12.93%	12.39%	12.16%	11.95%
	●	●	●	●

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Rentabilidad sobre Patrimonio			N° 3
<b>Calculo</b>	Excedentes Netos/ Patrimonio			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
8%	8.48%	8.87%	8.52%	8.21%
	●	●	●	●





Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Razón Circulante			N° 4
<b>Calculo</b>	Activos Circulantes/ Pasivos Circulantes			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
2.5	2.95	3.02	3.09	3.17
	●	●	●	●





Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Capital Neto de Trabajo (CNT)			N° 5
<b>Calculo</b>	Activo Corriente – Pasivo Corriente			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
\$7,000 millones	9,399,836,326	9,822,199,664	10,254,000,314	10,674,083,662
	●	●	●	●

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	KTNO			N° 6
<b>Calculo</b>	C x C + Inventarios – C x Proveedores			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
\$5,000 millones	7,589,630,131	7,485,755,728	7,383,993,117	7,267,690,959
	●	●	●	●

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Rendimiento Sobre la Inversión (ROI)			N° 7
<b>Calculo</b>	Excedentes Netos/ Total Activos			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
5%	5.60%	5.93%	5.76%	5.62%





				
--	---	---	---	---

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Rendimiento Sobre el Capital (ROE)			<b>N° 8</b>
<b>Calculo</b>	Excedentes Netos después de Impuestos/ Capital			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>7%</b>	8.48%	8.87%	8.52%	8.21%
				

Perspectiva Financiera				
<b>Indicador KPI</b>	Endeudamiento			<b>N° 9</b>
<b>Calculo</b>	Pasivo Total con Terceros/ Activo Total			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>35%</b>	33.93%	33.16%	32.35%	31.59%
				



Perspectiva Clientes				
<b>Indicador KPI</b>	Aumento de Asociados			<b>N° 10</b>
<b>Calculo</b>	# Asociados periodo final - # Asociados periodo inicial			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>80 asociados</b>	70	64	68	65
				





Perspectiva Clientes				
<b>Indicador KPI</b>	Satisfacción del Asociado			<b>N° 11</b>
<b>Calculo</b>	Promedio calificación de satisfacción del asociado			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>4.5</b>	4.0	3.9	4.5	4.4
				





Perspectiva Clientes				
<b>Indicador KPI</b>	Disminución de Quejas de los Asociados			<b>N° 12</b>
<b>Calculo</b>	Promedio quejas del asociado			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>5</b>	12	11	9	4
				





Perspectiva Clientes				
<b>Indicador KPI</b>	Aumento de Actividades Recreativas y Culturales			<b>N° 13</b>
<b>Calculo</b>	# Actividades periodo final - # Actividades periodo inicial			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>5</b>	3	3	3	4





				
--	---	---	---	---

Perspectiva Procesos Internos				
<b>Indicador KPI</b>	Aumento de Captaciones			N° 14
<b>Calculo</b>	# Captaciones periodo final - # Captaciones periodo inicial			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>1.5%</b>	-0.31%	-0.61%	-0.56%	0.71%
				

Perspectiva Procesos Internos				
<b>Indicador KPI</b>	Disminución de los Créditos Rechazados			N° 15
<b>Calculo</b>	# Créditos rechazados / # Créditos totales * 100			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>5%</b>	4.00%	3.80%	4.30%	5.80%
				





Perspectiva Procesos Internos				
<b>Indicador KPI</b>	Aumentar las Colocaciones			N° 16
<b>Calculo</b>	# Colocaciones periodo final - # Colocaciones periodo inicial			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>1.8%</b>	0.73%	0.49%	0.60%	0.50%
				





Perspectiva Procesos Internos				
<b>Indicador KPI</b>	Aumento de los Servicios Ofrecidos			N° 17
<b>Calculo</b>	# servicios nuevos / servicios ofrecidos totales * 100			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>5%</b>	4.00%	5.00%	5.00%	8.00%
				





Perspectiva Procesos Internos				
<b>Indicador KPI</b>	Aumento de Visitas a la Página Web			N° 18
<b>Calculo</b>	Registro periódico de número de visitas			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>10%</b>	12.00%	13.50%	16.40%	21.40%
				

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
<b>Indicador KPI</b>	Incremento de Recurso Humano con Carreras Profesionales			N° 19
<b>Calculo</b>	Recurso humano con tecnologías / Total recurso humano * 100			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>10%</b>	5.00%	0.00%	5.00%	12.00%

				
--	---	---	---	---

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
<b>Indicador KPI</b>	Nivel de Educación del Recurso Humano con Carreras Tecnológicas			<b>N° 20</b>
<b>Calculo</b>	# empleados con título profesional / # empleados totales * 100			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>30%</b>	20.00%	20.00%	15.00%	16.00%
				

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
<b>Indicador KPI</b>	Años Promedio de Servicio del Recurso Humano			<b>N° 21</b>
<b>Calculo</b>	Años o fracción de año de servicio / # de empleados.			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>5 años</b>	4.00	3.60	4.20	5.20
				

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje				
<b>Indicador KPI</b>	Inversión en Tecnología Informática			<b>N° 22</b>
<b>Calculo</b>	(Monto Inversión periodo final / Monto Inversión periodo Inicial)- 1 * 100			
<b>Meta</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>15%</b>	16.00%	14.00%	9.00%	8.00%
				

*Nota.* Se proyectaron los Indicadores KPI's entre los años 2020 al 2023. Elaboración propia.

### 5.3.4 Comentario sobre la Aplicación KPI's (Cuatro Perspectivas, Escenario Pesimista)

A pesar de aplicar bajas tasas de crecimiento en este escenario, la perspectiva financiera continua la tendencia de color verde, como por ejemplo el CNT y el KTNO, llegan a la meta en los cuatro años proyectados. En la perspectiva clientes, las actividades recreativas se ven muy afectadas, evidenciado descenso continuo y el ingreso de nuevos asociados ha pasado a color amarillo, es decir una situación poco aceptable. En la perspectiva de procesos internos, tanto las captaciones como las colocaciones han pasado a color rojo, a lo largo de los cuatro años, con un gradual decaimiento en los valores. La Perspectiva de crecimiento y aprendizaje, predomina el color amarillo y rojo, quiere decir que están ante una inminente situación de riesgo para el Fondo de empleados.

#### **5.4 Conclusión sobre los tres escenarios.**

En esta simulación de tres escenarios, es de esperarse que entre más bajas sean las tasas de crecimiento, van a afectar más sus resultados. Las tasas varían en promedio entre un 4,7% al 1,6%, entre los escenarios optimistas y pesimistas, aunque vale la pena recordar, que en etapas de economías a la baja, esto sucede por corto tiempo, y luego sigue el efecto rebote. Llama la atención que en la perspectiva financiera, las metas en su mayoría siguen en color verde, esto debido a la gran liquidez, y a que su activo corriente, es muy superior al pasivo corriente. El endeudamiento en los tres escenarios sigue en color amarillo, medianamente distante de la meta.

Las otras tres perspectivas, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje, del escenario optimista al pesimista, muestran gradualmente alejarse de las metas establecidas. En cuanto a las captaciones y colocaciones, pasaron irremediamente de la meta en color verde a un estado de decaimiento en color rojo. Los otros KPI's que perdieron un terreno importante, fueron el ingreso de nuevos asociados y la inversión en tecnología informática. Las captaciones, colocaciones e ingreso de nuevos asociados, aunque no están incluidos directamente en la perspectiva financiera, si se reconocen como pilares fundamentales de dicha perspectiva, es decir que todo el Fondo de empleados podría estar altamente afectado, si estos tres elementos continuaran a la baja por un periodo más largo. Los excedentes finales que se convierten en fondos sociales y revalorización de aportes, en general, todo va como un reintegro a los asociados, en el peor de los escenarios superaron los \$797 millones, de allí, en un momento dado se podrían tomar recursos necesarios para fortalecer la perspectiva que incluye los intangibles. Por su parte, la perspectiva de Crecimiento y aprendizaje, siempre será el soporte de todo el andamiaje, para

lograr una entidad con un software de punta, que ofrezca información ágil y versátil, y que se preste para organizar un portafolio atractivo para nuevos asociados.

Todo lo anterior con el concurso de un recurso humano, motivado y con alto sentido de pertenencia, que hagan del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda- FACOR, una entidad con una imagen moderna y preparada para enfrentar de la mejor manera los posibles desafíos en diversos frentes, como una posible migración de asociados hacia la competencia.

### **Conclusiones.**

- Una vez realizado el análisis financiero se encuentra que la liquidez y el rendimiento, son los mejores estados del Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda- FACOR, en el primero es progresivo su amento del año 2016 al 2017, superando la inflación, y el segundo tiene el beneficio de reservar una gran cuantía para los fondos obligatorios, que se reintegran a los números asociados.
- El Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda- FACOR, no se encuentra en una situación difícil, pero no se puede tomar a la ligera, y es mejor ajustar ciertos procesos, por cuanto las amenazas acechan a cualquier entidad, por consiguiente es oportuno estar fortalecidos para que en caso de una desaceleración de la rentabilidad, no tenga consecuencias insalvables, para este fin se utilizó una herramienta de diagnóstico como el Balanced Scorecard, que sirvió para establecer algunos objetivos estratégicos, algunas metas y sus indicadores, con lo que no contaban al momento de realizar el presente trabajo de investigación.
- Con la interpretación de la información recolectada, se encuentran algunas debilidades no tan profundas, teniendo en cuenta las posibilidades y alcance de su presupuesto, se

evidencia que este fondo de empleados es una entidad preocupada por estar a tono con los cambios del mundo empresarial, cuidando del prestigio ganado por 35 años.

- El Balanced Scorecard, divide todas las operaciones del fondo de empleados en cuatro Perspectivas, sugiere unos KPI's o indicadores como forma de medición de las metas propuestas para conocer a manera de semáforo si se está por debajo de la meta o por el contrario la estrategia ha logrado superar el indicador establecido.
- Acerca de las amenazas externas encontradas, en vista que no se pueden controlar, si se pueden tomar medidas preventivas en caso de una desaceleración de la economía colombiana, o en caso de una reforma tributaria, se estableció la meta de mejorar la imagen del fondo de empleados, para tener asociados más leales.
- El plan de mejoramiento de la competitividad del fondo, se entrega para que sea aplicado total o parcialmente, y si se quiere le hagan nuevas adaptaciones.
- De las cuatro perspectivas que hacen parte del Balanced Scorecard, quizás la más importante es la base o soporte de toda la estructura, nos referimos a la de aprendizaje & crecimiento, percibimos que la motivación del recurso humano depende en gran medida de los beneficios que ellos reciban.
- Los beneficios entregados por medio de este proyecto de grado al Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda son, la DOFA, la cadena de valor, mapa estratégico, los objetivos estratégicos, las metas, los indicadores y la propuesta de mejoramiento de su competitividad, todo lo anterior no lo tenían.
- El diseño de los tres escenarios, permitió poner a prueba los KPI's, y descubrir el deterioro de las 4 perspectivas, a medida que las tasas de crecimiento usadas bajaban gradualmente, a pesar que los indicadores de la perspectiva financiera, en el peor de los

escenarios aún se mantenían en la meta, gracias a la buena liquidez y fortaleza en el activo corriente.

- De los excedentes antes de ser descontados los fondos sociales y la revalorización de aportes, en un momento dado se podrá usar una cuantía, para fines específicos, como por ejemplo inversión en tecnología informática, que permita siempre estar a la vanguardia, en el sector solidario.
- Dentro de la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje es muy importante, que el Fondo de Empleados de Comfamiliar Risaralda- FACOR, se preocupe aún más por mantener siempre una imagen moderna, e invertir lo que sea necesario para contar con la disposición de tecnología de punta, con un recurso humano altamente capacitado, para de esta manera, no correr el riesgo de perder terreno frente a la competencia en el sector solidario.

### Referencias.

- Actualícese. (2017). *Know how, concepto y características*. Recuperado el 25 de enero de 2019 de <https://actualicese.com/2017/05/24/know-how-concepto-y-caracteristicas/>
- Andrade, L. (2005). *El capital relacional*. Dinero. Recuperado el 10 de mayo de 2019 de <https://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresas/articulo/el-capital-relacional/26341>
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual: El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Paidós.
- Castaño, C., Miranda, J. (2015). *El proceso de valoración de intangibles a partir del método del costo: Un caso de estudio para el Know How*. Contaduría Universidad de Antioquía, Vol. 67, 108 – 110.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cruz, J., Meljem, S., Ramos, H., Revah, B., Romero, N., Ruiz, F., Salazar, J.A. (2007). *Valuación y reconocimiento de activos intangibles: Un enfoque estratégico*. IMEF.



- Economía Simple. (s.f.). *Definición de capital humano*. Recuperado el 2 de febrero de 2019 de <https://www.economiasimple.net/glosario/capital-humano>.
- Fernández, J.C. (2007). *Plan de mejora*. Slideshare. Recuperado el 2 de febrero de 2019 de <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033>
- Fierro, Á., Fierro, F. (2015). *Contabilidad de activos: Con enfoque NIIF para las pymes*. (3a. ed., pp. 370 - 375). ECOE Ediciones.
- Gamelearn Team. (2016). *10 tendencias que marcarán el futuro de los recursos humanos*. Recuperado el 15 de agosto de 2020 de <https://www.game-learn.com/10-tendencias-futuro-recursos-humanos/>
- Guerra, J.I. (2003). *Capital intelectual de la empresa*. Gestipolis. Recuperado el 5 de febrero de 2019 de <http://www.gestipolis.com/capital-intelectual-empresa/>
- Normas de Contabilidad de Información Financiera y de aseguramiento de la información. (2015). Decreto 2420. Función Pública. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76745>
- Normas Internacionales de Información Financiera. (2011). Recuperado el 2 de mayo de 2019 de <https://www.mef.gob.pe/es/consejo-normativo-de-contabilidad/niif?id=3292>
- Ordóñez, P. (2004). *El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: Un estudio de indicadores*. Economía Industrial, pp. 131 – 140. [https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/13\\_PatriciaOrdonez\\_357.pdf](https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/13_PatriciaOrdonez_357.pdf).
- Parra, A. (2013). *Valoración de empresas: Métodos de valoración*. Contexto, Vol. 2, 87 - 100. Revistas. Recuperado el 5 de febrero de 2019 de <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/download/44/341>
- Perales, R. (2002). *ABC del sector solidario: Unidad administrativa especial de organizaciones solidarias*. Organizaciones Solidarias. Recuperado el 26 de enero de 2019 de [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/ABC%2520Sector%2520Solidario.pdf&ved=2ahUKEwi2ju\\_k7Y\\_iAhUEKa0KHXYWCj0QFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw19aVasNnf8vAj-MLF0OQA0](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/ABC%2520Sector%2520Solidario.pdf&ved=2ahUKEwi2ju_k7Y_iAhUEKa0KHXYWCj0QFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw19aVasNnf8vAj-MLF0OQA0)
- Pérez, G., Tangarife, P. (2013). *Los activos intangibles y el capital intelectual: Una aproximación a los retos de su contabilización*. Saber, Ciencia y Libertad, Vol. 8, 145 – 152.

Emprende Pyme. (s. f.). *¿Qué es la competitividad empresarial?* Recuperado el 8 de febrero de 2019 de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>.

Sánchez, S., Herrera, M. (2016). *Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades*, Vol. 24, 133 – 146. <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2216>.

Ley 1391 de 2010. Por lo cual se reforma la norma rectora de la forma asociativa conocida como Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales. 1 de julio de 2010. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1391\\_2010.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1391_2010.html).

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2019). Decreto 1481 de 1989. Organizaciones Solidarias. Recuperado de <https://www.orgsolidarias.gov.co/laentidad/normatividad/decretos/decreto-1481-de-1989>

Zamora, D. (2019). *Informe anual de proyecciones económicas Colombia 2020*. Grupo Bancolombia. Recuperado el 12 de octubre del 2020 de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/proyecciones-economicas-colombia-2020>